

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет транспорту, менеджменту і логістики  
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри логістики  
Григорак М.Ю.  
(підпис, П.І.Б)  
«4» червня 2021 р.

## ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)  
ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ  
«БАКАЛАВР»

ТЕМА: «Аутсорсинг логістичного персоналу компанії»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
(шифр і назва)  
освітньо-професійна програма «Логістика»  
(шифр і назва)  
форма навчання денна

Виконавець: Довгань Таїсія Ігорівна  
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Позняк О.В.  
(прізвище та ініціали) (підпис, дата)

Нормоконтролер: Кабан Н.Д.  
(прізвище та ініціали) (підпис, дата)

Київ 2021

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра логістики

Освітнього ступеня	<u>бакалавр</u>
Форма навчання	<u>денна</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u> (шифр найменування)
Освітньо-професійна програма	<u>«Логістика»</u> (шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри логістики

Григорак М.Ю.

(підпис, П.І.Б)

« 17 » травня 2021р.

## ЗАВДАННЯ

### НА ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА

Довгань Таїсії Ігорівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дипломної роботи: «Аутсорсинг логістичного персоналу компанії» затверджена наказом ректора від 28 квітня 2021 р. № 679/ст.
2. Термін виконання роботи: з 17.05.2021 р. по 06.06.2021 р. та з 14.06.2021 р. по 20.06.2021 р.
3. Дата подання роботи на випускню кафедру 04.06.2021 р.
4. Вихідні дані до проекту: загальна та статистична інформація компанії «Савсервіс», економічно-фінансові показники діяльності компанії, літературні джерела з організації та управління багатоканальними продажами товарів магазину одягу, інтернет-джерела.
5. Зміст пояснювальної записки: сутність і основні інструменти управління персоналом, аналіз трендів в сфері аутсорсингу логістичного персоналу, логістична підтримка аутсорсингу та управління персоналом у дистрибуційній компанії, аналіз економічних показників ТОВ «Савсервіс»; пропозиція провадження аутсорсингу логістичного персоналу на постійній основі
6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.



## 7. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	17.05.21-20.05.21	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення слабких місць, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	21.05.21-24.05.21	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків	25.05.21-29.05.21	виконано
4.	Редагування перших варіантів та підготовка остаточного варіанта дипломної роботи, перевірка у нормоконтролера	30.05.21-01.06.21	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	02.06.21-03.06.21	виконано
6.	Подання дипломної роботи на кафедру логістики	04.06.21	виконано

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

## 8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	доц. Позняк О.В	17.05.21	17.05.21
Розділ 2	доц. Позняк О.В	21.05.21	21.05.21
Розділ 3	доц. Позняк О.В	25.05.21	25.05.21

## 9. Дата видачі завдання «17» травня 2021 р.

Керівник дипломної роботи: \_\_\_\_\_ Позняк О.В  
(підпис керівника) (П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання: \_\_\_\_\_ Довгань Т.І.  
(підпис випускника) (П.І.Б)

## РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до дипломної роботи «Аутсорсинг логістичного персоналу компанії» становить 82 сторінки та містить 17 рисунків, 22 таблиці, 48 використаних джерел, два додатки.

АУТСОРСИНГ, АУТСТАФІНГ, ЛІЗИНГ ПЕРСОНАЛУ, АУТСОРСИНГ ПЕРСОНАЛУ, ЛОГІСТИЧНИЙ АУТСОРСИНГ.

В даній дипломній роботі в першому розділі розглянуті теоретичні основи аутсорсингу логістичного персоналу, а саме: сутність аутсорсингу логістичного персоналу, його класифікація та сфери застосування, а також методики, що використовуються рекрутинговими компаніями під час підбору та оцінки персоналу. В другому розділі проведена організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства, проаналізовано забезпеченість персоналу бізнес-процесів компанії, визначено потреби підприємства в аутсорсингу.

В проектному розділі проведена оцінка ефективності впровадження аутсорсингу персоналу на підприємстві та побудована модель організації аутсорсингу.

Матеріали дипломної роботи рекомендується використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності фахівців логістичних підрозділів.

## **ABSTRACT**

General volume of the note explaining to the graduation work «Outsourcing of the company's logistics personnel» consist of 82 pages and contains 17 pictures, 22 tables, 48 used sources , two additions.

**OUTSOURCING, OUTSTAFFING, STAFF LEASING, STAFF  
OUTSOURCING, LOGISTIC OUTSOURCING.**

In the first chapter of graduation work the theoretical foundations of outsourcing of logistics personnel, namely: the essence of outsourcing of logistics personnel, its classification and scope, as well as methods used by recruitment companies in the selection and evaluation of personnel were considered.

In the second chapter the organizational and economic characteristics of the researched enterprise is carried out, the maintenance of the personnel of business processes of the company is analyzed, the needs of the enterprise in outsourcing are analyzed.

The project chapter is devoted to the estimation of efficiency of introduction of outsourcing of the personnel at the enterprise is carried out and the model of the organization of outsourcing is constructed.

It is recommended to use materials of graduation work for scientific investigations, in an educational process and in expert's practical activity of logistic departments.

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	7
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АУТСОРСИНГУ ЛОГІСТИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ.....	10
1.1 Сутність аутсорсингу логістичного персоналу компанії як інструменту сервісної логістики.....	10
1.2 Види та сфери застосування аутсорсингу логістичного персоналу .....	17
1.3 Методика оцінки персоналу рекрутинговими компаніями.....	22
1.4 Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «САВСЕРВІС».....	28
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності компанії.....	28
2.2 Аналіз забезпеченості персоналом бізнес-процесів ТОВ «Савсервіс»	32
2.3 Визначення потреб підприємства в аутсорсингу логістичного персоналу.....	41
2.4 Висновки до розділу 2.....	45
РОЗДІЛ 3 ПРОЕКТНІ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «САВСЕРВІС».....	46
3.1 Оцінка ефективності впровадження аутсорсингу на підприємстві....	46
3.2 Обґрунтування проекту впровадження аутсорсингу логістичного персоналу в ТОВ «Савсервіс» .....	51
3.3 Обґрунтування економічного ефекту та оцінка інвестиційної привабливості запропонованих заходів.....	64
3.4 Висновки до розділу 3.....	69
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
Додаток А Баланс підприємства ТОВ «Савсервіс».....	79
Додаток Б Аналіз забезпеченості персоналом ТОВ «Савсервіс».....	81

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

AIS	– автоматизовані інформаційні системи;
IS	– інформаційні системи;
BCR	– коефіцієнт вигід/витрат (Benefit/Cost Ratio);
IRR	– внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return);
HR	-менеджер із підбору персоналу (Human resources)
HRO	-аутсорсинг персоналу (Human resources outsourcing)
NPV	– чиста теперішня вартість (Net Present Value).



## ВСТУП

Постійне удосконалення діяльності комерційної організації являється досить важливим моментом для забезпечення якісної і прибуткової роботи в довгостроковому періоді. Це сприяє зростанню конкурентоздатності підприємства і його ринкової стійкості, що є довгостроковою метою розвитку як власників підприємства, так і його адміністрації.

Важливим направленням удосконалення діяльності підприємства являється підвищення ефективності управління персоналом, основна задача якого полягає в тому, щоб оптимізувати витрати підприємства на утримання штату без зниження якості послуг.

Актуальність обраної теми полягає у використанні аутсорсингу персоналу як дійсного інструменту зниження витрат на логістику і підвищення якості виконання логістичних функцій. Передача виконання тих чи інших функцій логістики посереднику дозволяють організації краще сконцентруватися на основній діяльності.

Незважаючи на те, що існує значна кількість робіт стосовно проблем організації аутсорсингу, слід відмітити, що на сьогоднішній день немає єдиної думки щодо застосування аутсорсингу бізнес-функцій на комерційних підприємствах.

Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних та дослідження практичних аспектів організації аутсорсингу логістичного персоналу в умовах обмежених ресурсів.

Для досягнення мети необхідно виконати наступні завдання:

- визначити сутність і особливості аутсорсингу персоналу;
- розглянути основні види найму персоналу в залежності від потреб підприємства;
- ознайомитись с методиками оцінки персоналу рекрутинговими компаніями;

- надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;

- провести оцінку складу персоналу підприємства;

- визначити потреби підприємства в аутсорсингу логістичного персоналу;

Об'єктом дослідження дипломної роботи є бізнес- процеси логістичної компанії, які можуть бути забезпечені логістичним персоналом, залученим на умовах аутсорсингу.

Предметом дослідження є теоретичні та методологічні аспекти побудови та впровадження процесу аутсорсингу логістичного персоналу в компанії.

Теоретичною основою дипломної роботи виступили наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з даної проблеми, включаючи монографії, статті, посібники, електронні джерела. Інформаційною базою виступили дані фінансової звітності ТОВ «Савсервіс».

При розробці і обґрунтуванні основних положень дипломної роботи застосовувалися методи: системного підходу, узагальнення, економіко - статистичного аналізу, графічного моделювання, метод сценаріїв.

Робота складається із вступу, першого розділу - теоретична частина, другого розділу - практично-аналітична частина, третього розділу - рекомендаційна частина, висновків та списку використаних джерел.

Дипломна робота складається з трьох розділів, вступу та висновків та рекомендацій.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АУТОРСИНГУ ЛОГІСТИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ

### 1.1 Сутність аутсорсингу логістичного персоналу компанії як інструменту сервісної логістики

Аутсорсинг - це залучення третіх осіб до виконання деяких виробничих і технологічних процесів на підприємстві або в якій-небудь структурі. Це поняття включає в себе широкий спектр видів діяльності, але найчастіше його пов'язують з IT-сферою. За допомогою аутсорсингу можна створити повноцінний бізнес навіть не наймаючи постійних працівників. Цей вид робіт з'явився незабаром після поділу праці на окремі процеси [1].

Утримання в штаті підприємства деяких структур стало не вигідним. У той же час почався бурхливий розвиток компаній, що спеціалізуються на одному конкретному виді діяльності. Це був природний шлях розвитку економіки, який зробив всі процеси бізнесу значно простіше. Наприклад, маленьке підприємство не може дозволити собі такий вид збитків, як зарплата бухгалтера, але подавати податкові та статистичні звіти, необхідно щомісяця. Тому підприємець раз на місяць наймає зовнішнього бухгалтера, який виконує всю роботу з цифрами і фінансами. Такий вид послуг обходиться в рази дешевше забезпечення повноцінного робочого місця (кабінет, комп'ютер, інтернет, телефон, меблі та інше) для фінансового співробітника.

Інші приклади використання третьої особи в бізнесі - це кадрова робота, інтелектуальні технології, торгівля та інше. Деякі сучасні послуги, на кшталт ремонту електроніки або сантехнічні роботи стали настільки звичними саме у виконанні третьої сторони, що не сприймаються інакше. А адже раніше

підприємства були змушені утримувати в штаті своїх інженерів, сантехніків і не тільки. Тому аутсорсинг знаходить все більшу популярність і затребуваність.

Аутсорсинг персоналу - це інструмент менеджменту, що представляє собою передачу другорядних бізнес-процесів підрядної організації. Він широко застосовується на великих, середніх і малих підприємствах. Для останніх послуга найбільш актуальна.

Делегування обов'язків відноситься, як правило, до другорядних функцій. Аутсорсинг стабільно набирає популярність, що доводить очевидну вигоду від його використання. Однак послуга має як переваги, так і недоліки.

Власнику бізнесу, який вирішив передати певні бізнес-процеси на обслуговування підрядниками, варто враховувати, що зовнішній менеджмент зазвичай приносить вигоду, але завжди є ризик понесення втрат [13].

Отримання результату від бізнес-процесів без управління ними. Виконання важливих функцій передається підрядникам. Тому необхідний корпоративний результат досягається зовнішніми зусиллями.

Причина високої затребуваності такого способу пошуку працівників - перш за все в економічній вигоді для компаній, які скористалися послугою кадрового аутсорсингу:

- не витрачає коштів на заробітну плату, податки і соціальні витрати;
- не виплачує компенсацій та інших обов'язкових виплат тимчасовим працівникам;
- не зобов'язана надавати відпустки;

Розглянемо плюси використання аутсорсингу персоналу на підприємстві:

1. Залучення компетентних фахівців. Аутсорсери є професіоналами у своїй галузі. Тому вони як ніхто справляються з вирішенням вузькоспеціалізованих завдань.

2. Економія на трудових ресурсах. Оскільки певні бізнес-процеси передаються партнеру, компанія позбувається необхідності утримувати своїх співробітників для їх ведення.

3. Економія грошових ресурсів. Скорочення штату призводить до зменшення сукупного фонду оплати праці. Це, в свою чергу, забезпечує зниження витрат на відрахування в соціальні фонди та податкові платежі.

4. Зростання ефективності основної діяльності. Позбутися від виконання непрофільних функцій - значить, отримати можливість сконцентруватися на головному напрямку і підвищити його результативність.

5. Збереження юридичного статусу компанії. Якщо не наймати співробітників в штат, а замінювати їх підрядниками, то фірма задовольняє вимогам малого підприємства, навіть при фактичній роботі в ній великої кількості людей.[2]

6. Відсутність витрат на кадрове діловодство. Аутсорсер самостійно підбирає персонал для виконання довірених йому функцій. Тому клієнт може бути впевнений, що веденням бізнес-процесів займаються професіонали.

7. Відсутність офіційних трудових відносин з фахівцями. Хоча логісти, водії та інші співробітники обслуговують компанію-замовника, офіційно вони працюють у підрядника.

8. Відсутність суперечок і розбіжностей з персоналом. Якщо фахівець чимось незадоволений, він може пред'являти претензії тільки свого роботодавця. Клієнт платить агентству за послуги і не займається кадровим менеджментом.

9. Відсутність проблем з державними службами. Регулярні перевірки персоналу ніяк не зачіпають компанію: співробітники офіційно оформлені в іншій організації.

10. Контрактна форма відносин. Партнерство між виконавцем і замовником оформляється договором. У ньому прописуються всі обов'язки і відповідальність сторін, а також важливі нюанси співпраці.

11. Оплата за результат. Штатний співробітник на ставці може просто просиджувати час «від дзвінка до дзвінка», виконуючи мінімум роботи. Аутстаффер отримує гонорар тільки за конкретний результат, необхідний компанії.

12. Універсальність послуги. Під зовнішнє управління можуть передаватися будь-які непрофільні функції. Ведення бухгалтерської, юридичної діяльності, прибирання приміщень, надання логістичних послуг, кадрове діловодство - підприємець довіряє партнерам будь-які завдання, якщо впевнений в отриманні вигоди.

Розглянемо мінуси використання аутсорсингу персоналу на підприємстві:

1. Ризик неякісного рішення задач. За власним твердженням підрядник позиціонує себе як професіонала. Дійсне ж якість послуг можна оцінити тільки після фактичної роботи.

2. Ризик нерозуміння корпоративного стилю компанії. За всіма нормами підрядник здійснює роботу правильно. Однак специфіка підприємства часто пов'язана з нюансами, які необхідно чітко прояснити партнеру.

3. Ризик витоку інформації. Умови конфіденційності прописуються в договорі і офіційно закріплюються. І все ж довести причетність підрядника до розголошення внутрішньої інформації замовника практично неможливо.

4. Залежність від зовнішніх виконавців. Довірити виконання певних функцій партнеру - значить, порушити корпоративне єдність компанії. Якщо підрядник не принесе потрібний результат, підприємство зазнає збитків.

5. Відсутність контролю над веденням делегованих бізнес-процесів. Оскільки рішенням завдань займається позаштатний персонал, абсолютно прозоро простежити за етапами їх виконання досить складно.

6. Нерозвинена законодавча база з питань аутсорсингу. В Україні правові норми зовнішнього менеджменту повністю ще не сформовані. Тому розгляд можливих суперечок, включаючи судові процеси, ускладнюється.

Щоб прийняти рішення про використання аутсорсингу персоналу необхідно залучати до цього вищий менеджмент компанії, так як цей процес зачіпає стратегічні інтереси підприємства та вимагає здійснення вибору між власним виробництвом і придбання послуг назовні, необхідно проаналізувати справжній стан в організації, а також основні переваги та недоліки використання аутсорсингу (табл. 1.1) [19].

Таблиця 1.1-Переваги та недоліки використання аутсорсингу

№ з/п	Переваги	Недоліки
1	Зменшення собівартості функцій, що передаються провайдеру послуг	Зменшення або повна втрата контролю над власними ресурсами підприємства або частиною виробництва
2	Підвищення рівня якості та надійності виконання функцій	Можливе погіршення продуктивності праці власних працівників
3	Фокусування на головних цілях підприємства	Понесення витрат на передачу другорядних функцій
4	Відкриття доступу до нових ресурсів, знань та технологій	Можливе погіршення якості продукції або послуг
5	Зменшення операційних витрат	Загроза рейдерської атаки з боку аутсорсингової компанії
6	Підвищення швидкості виходу продукції підприємства на ринок	Можливий витік інформації з підприємства
7	Покращення системи управління підприємством	Нерозвиненість культури співпраці підприємства і компанії
8	Відкриття можливостей щодо замовлення комплектуючих для виробництва закордоном за нижчими цінами та кращої якості, ніж вітчизняні	Проведення навчання чужих фахівців замість своїх
9	Скорочення витрат на навчання працівників	Залежність від одного постачальника

Більш загальний підхід щодо прийняття рішень про передачу підприємством тих чи інших функцій на логістичний аутсорсинг можна описати наступним чином (рис. 1.1) [1].

Найвагомішою перевагою аутсорсингу є швидкість і зручність у процесі вирішення виробничих питань, так як аутсорсингова компанія пропонує вже готову до використання систему.

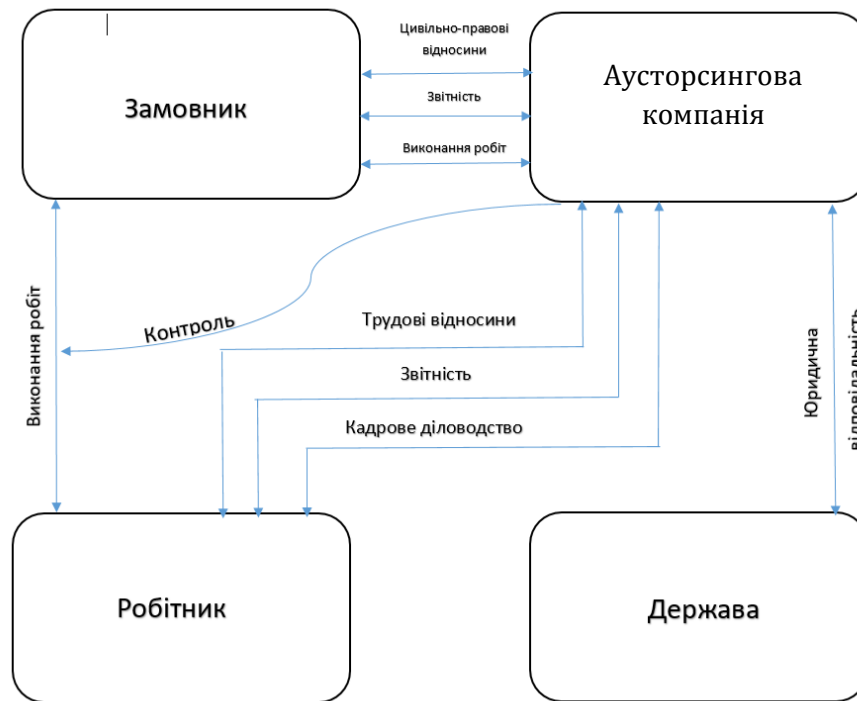


Рисунок 1.1 - Схема взаємодії учасників ланцюга договору аутсорсингу

Кадровий аутсорсинг - це передача функцій HR-відділу сторонньої організації. Співпраця передбачає із аутсорсинговою компанією передбачає:

- оцінку діючої кадрової системи;
- реорганізацію структури управління персоналом для реалізації потреб бізнесу;
- складання трудових договорів;
- оформлення лікарняних і відряджень;
- підвищення результативності праці співробітників за рахунок розробки правил внутрішнього розпорядку;

Трудовий аутсорсинг - це реальна допомога при формуванні штату. Передача кадрових проблем в руки фахівців дозволяє скоротити витрати і приділяти весь час і увагу ключовим напрямкам бізнесу.

Ведення кадрового обліку сприяє зниженню податкових ризиків і витрат. Поки фахівці розробляють, впроваджують і аналізують систему управління персоналом, керівництво фірми зосереджено на вирішенні інших завдань.



У процесі підбору персоналу та ведення кадрового обліку аутсорсер враховує специфіку компанії і напрямок її діяльності. На кадрове діловодство вартість розраховується в індивідуальному порядку.

Кадровий аутсорсинг за вартістю виявляється вигідніше, ніж розширення штату і зміст HR відділу. Сторонні фахівці успішно вирішують конкретні питання і вбережуть компанію-клієнта від фінансових ризиків і втрат. Ця послуга потрібна і малому бізнесу, і великим підприємствам.

Існує три форми розрахунку аутсорсингу:

- по досягнутому результату;
- по відпрацьованому часу;
- по годинах, які прописані в угоді.

З даного дослідження зробимо висновок, що аутсорсинг - це один з найефективніших способів ведення бізнесу, беручи до уваги ті переваги, що отримує підприємство-замовник при його реалізації. Ця форма співпраці надає можливість впровадження інновацій та покращення інтеграційних зв'язків вітчизняних підприємств як в межах країни, так і поза нею, без чого нині неможливо забезпечити ефективність виробничо-господарської діяльності.

Аутсорсинг персоналу спрямований на стабілізацію відносин всередині підприємства, ефективне використання його наявного потенціалу, підвищення гнучкості та адаптивності до можливих змін на ринку, пошук нових можливостей на ринку, покращення здатності підприємства до застосування інновацій у своїй діяльності.

Необхідно відмітити, що, не дивлячись на високу ефективність аутсорсингу, цей процес є також ризикованим способом ведення бізнесу, тому що пов'язаний з радикальними змінами в бізнес-процесах підприємства. Отже, ризики аутсорсингової діяльності потребують подальшого вивчення, це надасть змогу виявити основні шляхи і методи регулювання їхнього впливу на господарську діяльність підприємства.

Аутсорсинговий проект може бути представлений декількома етапами:

- 1) аналіз фактичного стану організації;

- 2) прийняття рішення «виробляти чи купувати?» («Make or buy?»);
- 3) етап аналізу ринку послуг аутсорсинга і пошуку потенційних аутсорсерів;
- 4) етап вибору партнера-аутсорсера;
- 5) розробка контракту;
- 6) виконання контракту.

Для кожної організації окремі етапи аутсорсинг-проекта можуть мати різну тривалість, залежно від розвитку ринку і галузі, актуальності проблеми делегування функцій, стратегічних та оперативних цілей організації та можливості їх досягнення при використанні аутсорсинг. Рішення, що приймаються в рамках двох перших етапів аутсорсинг-проекту, носять стратегічний характер і знаходяться в компетенції вищого менеджменту компанії.

## **1.2 Види та сфери застосування аутсорсингу логістичного персоналу**

Кадрові агентства пропонують послуги не тільки за традиційним підбору персоналу на відкриті вакансії. Сфера їх діяльності значно ширше. Наприклад, досить затребуваними на ринку серед підприємств-роботодавців є такі персонал-технології як аутсорсинг, аутстафінг, лізинг. По суті, це альтернативні методи з пошуку і працевлаштування персоналу, принцип роботи яких в деякій мірі відрізняється від традиційної процедури працевлаштування [32].

Як показує практика, аутстафінг персоналу найчастіше використовують іноземні представництва для вирішення проблеми обмеження штатної чисельності персоналу. В українських реаліях і особливості ведення бізнесу вітчизняні підприємці тільки починають використовувати лізинг персоналу. Українські роботодавці починають звертатися до іноземного досвіду, для впровадження механізмів аутсорсингу, аутстафінгу та лізингу персоналу.

Отже, як видно з даних варіантів класифікації, немає чіткої систематизації класифікаційних ознак. Такі різновиди аутсорсингу, як аутсорсинг обліку заробітної плати, аутсорсинг фінансових операцій і транзакцій, кадровий аутсорсинг, аутсорсинг бухгалтерських послуг, аутсорсинг офісного друку, являються складовими загального аутсорсингу бізнес-процесів, або підвидом в загальній групі «аутсорсинг бізнес-процесів».

Аутстафінг припускає, що співробітники, працюючи в одній компанії, числяться в штаті іншій, яка називається провайдером. Наприклад, в рекрутинговому агентстві, або, що краще, в компанії, яка гордо іменує себе «професійним роботодавцем». У цьому випадку компанія-провайдер бере на себе зобов'язання по виплаті заробітної плати, роботи з усією кадровою документацією, відрахування податків, оформлення лікарняних листів і т.п. При цьому провайдеру глибоко байдуже, які функції виконують «їх» співробітники, а часом - навіть як вони виглядають. Тому що реальний роботодавець просто «оформляє» у провайдера своїх власних співробітників, а вони продовжують працювати на своєму попередньому підприємстві, хоча і не числяться на ньому [25].

Аутсорсинг передбачає, що частина «непрофільних» функцій може взяти на себе компанія, яка професійно надає послуги прибирання або охорони, доставки вантажів або юридичного обслуговування. «Найчастіше замовляють персонал на склад, наприклад, водіїв навантажувачів, вантажників, прибиральників, трохи рідше - адміністративний. Але основні труднощі виникають в залученні низькокваліфікованого персоналу, дефіцит якого ми відчуваємо. бізнесу компанії Acumen Outsourcing (штат - 1500 чол.). Компанії-клієнта може бути абсолютно байдуже, хто саме із співробітників

Лізинг персоналу передбачає, що співробітники однієї компанії залучаються до проекту в іншій. Тобто тимчасово «здаються в оренду». Термін в цьому випадку може становити від двох-трьох місяців до декількох років, така форма співпраці дуже поширена в сфері ІТ, так як багато іноземних та вітчизняних компаній - розробники ПЗ, виконуючи грандіозні, але разові

проекти, вважають за краще залучати до їх виконання «творчі колективи» програмістів з боку. Активно займаються лізингом персоналу і рекламні агентства, надаючи, наприклад, промоутерів і стендистів для роботи на виставках.

В табл. 1.2 відображені три основні форми аутсорсингу персоналу, що використовуються на вітчизняному ринку.

Таблиця 1.2- Форми аутсорсингу персоналу

№ з/п	Форма аутсорсингу	Характеристика форми
1	Аутстафінг	Виведення компанією частини своїх працівників за рамки штату і переведення їх в кадрове агентство, яке укладає з ними трудові договори. Змінюється лише правова приналежність працівників; місце і характер роботи залишаються незмінними Дозволяє знизити адміністративні витрати і інвестиційні ризики компанії.
2	Тимчасовий персонал	Надання тимчасового і сезонного персоналу на короткий термін (як правило, на проект або на час сезонного піку). Кадрове агентство підбирає працівників, укладає з ними трудові договори і передає їх організації-замовнику. Агентство - формальний роботодавець для цих працівників. Організація-замовник не несе ніяких зобов'язань перед наданими працівниками. Вона лише розподіляє виробничі завдання і здійснює контроль за їх правильним і точним виконанням.
3	Лізинг персоналу	Надання співробітників, що знаходяться в штаті кадрового агентства, клієнту на відносно тривалий термін: від трьох місяців до декількох років. Дана форма відрізняється від попередньої тільки терміном надання персоналу.

На рис. 1.2 наведена діаграма, що демонструє частоту запитів на різні типи залучення персоналу.

Треба зауважити, що це відносно нові явища, по крайній мірі, на українському ринку праці, де процедура підбору персоналу до сих пір відзначається достатньою консервативністю. Але прогрес не зупинити. І якщо деякі роботодавці до сих пір не розуміють, як це трудові відносини можуть виходити за рамки традиційної схеми «резюме - співбесіда - оформлення по трудовій - робота в офісі повний робочий день за графіком - звільнення», то інші

роботодавці йдуть назустріч новаціям і вважають їх вигідними і корисними. Адже майбутнє належить тим, хто не боїться нововведень [15].

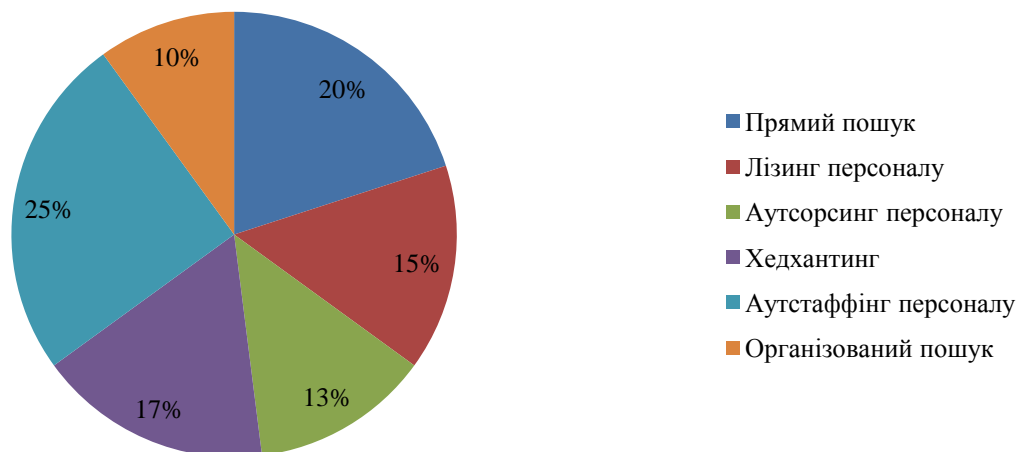


Рисунок 1.2 – Види залучення персоналу у відсотковому відношенні за частотою звернення до кадрових операторів

На питання, навіщо вдаватися до таких незвичайних методів, як «послугу» співробітників, якщо їх можна просто найняти, а потім звільнити, є відповідь.

По-перше, технології «оренди» співробітників дозволяє скоротити витрати кадрового та бухгалтерського відділу на 20-40%, забезпечуючи при цьому безперебійне виконання різних внутрішніх функцій. Адже за «позичений» персонал не треба платити внески, податки, не треба втрачати час на пошук і оформлення працівника на місце роботи.

По-друге, залучення тимчасового персоналу дає можливість звільнити штатних співробітників для вирішення інших поточних, не менш важливих завдань.

По-третє, аутсорсинг, аутстафінг або лізинг незамінні в нестандартних ситуаціях: коли потрібна термінова заміна штатних співробітників (наприклад, хтось захворів або у відпустці, а справа термінова), або якщо потрібно залучити фахівців вузької кваліфікації для тимчасового проекту.

По-четверте, кадрові технології, це гуманно, оперативно і лояльно. Адже, якщо для вирішення короткочасних завдань потрібно знайти фахівця на тимчасове працевлаштування, то це буде зробити досить важко. Так як здобувачі воліють постійну роботу, а не тимчасову.

Якщо цей факт приховати від кандидата, а через кілька місяців його звільнити «за непотрібністю», то постраждає репутація компанії. І, звичайно ж, на пошук деяких фахівців потрібен час.

Послуги аутсорсингу логістичного персоналу можна розподілити на окремі підрозділи логістичних бізнес-процесів підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3- Види аутсорсингу персоналу за підрозділами логістичних бізнес-процесів

№ з/п	Сфера логістичного бізнес-процесу	Основні функції	Персонал, що передається на аутсорсинг
1	Транспортно-експедиційна	Перевезення різних видів вантажів від організації до іншого підприємства, торгової точки чи кінцевого споживача	Водії, водії-експедитори, механіки.
2	Митне оформлення	Підготовка всіх необхідних документів, контроль та координація проходження митного контролю продукції.	Митні брокери, фахівці з митного оформлення, логісти
3	Склад	Збір замовлень, планування відгрузок, прийом продукції від постачальника, зберігання, комплектування замовлень, відгрузка продукції	Комірник, логіст, комплектувальники, маркувальники, вантажники
4	Закупівлі	Планування та здійснення закупівель необхідних матеріалів, продукції, контроль за залишками продукції, моніторинг цін, проведення тендерів між постачальниками.	Фахівці з планування та закупівлі продукції та матеріалів.

Отже, проблема ефективного менеджменту людських ресурсів при використанні аутсорсингу дуже серйозна. Це пов'язано насамперед з тим, що аутсорсинг сфери послуг часто пов'язаний зі значним скороченням штату

організації-клієнта. Поряд з розширенням спектру послуг кадрових агентств, необхідність в ефективному управлінні людськими ресурсами сформувала нові пропозиції на ринку аутсорсинга: залучення персоналу (людських ресурсів) зовнішньої організації (або professional employer organization). Ця технологія менеджменту людських ресурсів отримала назву «аутстафінг» (outstaffing, від staff - кадри, штат службовців). Аутстафінг у тому числі дозволяє використовувати персонал зовнішньої організації для вирішення проблем кадрового забезпечення. Поява на ринку аутсорсингу людських ресурсів спеціалізованих фірм-провайдерів, що пропонують свої послуги для пошуку ефективних рішень щодо персоналу організації, сприятиме подальшому розповсюдженню методології аутстафінгу, а також і аутплейсменту (outplacement) - працевлаштування звільненого персоналу організації-клієнта силами спеціалізованих агентств [23].

### **1.3 Методика оцінки персоналу рекрутинговими компаніями**

Перед рекрутинговими компаніями на будь-якому етапі функціонування завжди стоїть питання щодо підбору та оцінки персоналу. Завдяки професійному відбору працівників рекрутингова компанія може виконувати свої зобов'язання перед підприємствами-клієнтами та підтримувати свою репутацію на ринку на належному рівні.

Зазвичай, рекрутингові компанії використовують традиційні методи підбору та оцінки персоналу. Але у випадку, коли треба підібрати висококваліфікований персонал, такі методи можуть не спрацювати і необхідно використовувати нестандартні, інноваційні підходи, використовувати досвід зарубіжних компаній в сфері рекрутингу.

Найбільш дієвим та ефективним способом відбору персоналу із зовнішніх джерел є рекрутинг і прямий пошук кандидатів із вже готовим профілем посади.

Рекрутингові компанії використовують різноманітні показники оцінки персоналу, які можна поділити на такі групи:

- особисті якості;
- оцінка професіоналізму;
- оцінка результативності.

Перелік показників за цими групами наведений в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 - Перелік показників оцінки персоналу рекрутинговими компаніями

Особисті якості	Оцінка професіоналізму	Оцінка результативності
<ul style="list-style-type: none"> <li>- темперамент;</li> <li>- характер;</li> <li>- дисциплінованість;</li> <li>- почуття відповідальності;</li> <li>- трудове завзяття;</li> <li>- комунікабельність;</li> <li>- пристосованість;</li> <li>- кмітливість;</li> <li>- особиста ініціатива;</li> <li>- дружелюбність;</li> <li>- аналітичні здібності;</li> <li>- лідерські якості;</li> <li>- стресостійкість;</li> <li>- самокритичність;</li> <li>- інтелект;</li> <li>- конфліктність;</li> <li>- зовнішній вигляд;</li> <li>- чесність;</li> <li>- здоров'я.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рівень кваліфікації;</li> <li>- рівень спеціальної підготовки;</li> <li>- знання суміжних питань;</li> <li>- комерційна жилка;</li> <li>- вміння переконувати;</li> <li>- навички планування та організації;</li> <li>- вміння вести переговори;</li> <li>- плановість і ритмічність роботи;</li> <li>- координація діяльності підлеглих;</li> <li>- відповідність посаді;</li> <li>- досвід роботи;</li> <li>- знання виробництва.</li> </ul>	<p>Підведення підсумків виробничої та іншої діяльності: продуктивність праці, прибуток тощо; кількість клієнтів та ін.</p>

В сучасних рекрутингових компаніях використовують різні методики проведення ділової оцінки (атестації) персоналу: рейтинг, ранжування, тестування, описовий метод у формі відкликання менеджера на працівника, центри оцінки та інші.



Методи оцінки персоналу в даний час досить докладно освячуються в роботах вітчизняних та зарубіжних авторів. Їх класифікація приведена в табл. 1.5.

Таблиця 1.5- Методи оцінки персоналу рекрутинговими компаніями

Оцінка виконання	Оцінка потенціалу
<ul style="list-style-type: none"> <li>- шкальний метод;</li> <li>- графічна шкала оцінки;</li> <li>- коефіцієнтний метод;</li> <li>- бальний метод;</li> <li>- ранжування;</li> <li>- метод порівняння по парам;</li> <li>- метод порівняння з еталоном;</li> <li>- метод стандартних оцінок;</li> <li>- метод розподілу;</li> <li>- метод управління по цілям;</li> <li>- “360 градусів”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- біографічні анкети;</li> <li>- співбесіди;</li> <li>- тести на перевірку особистих якостей;</li> <li>- семінари по встановленню потенціалу;</li> <li>- групові та індивідуальні вправи;</li> <li>- ділові ігри.</li> </ul>

Бажаючи отримати дійсно цінні кадри, сьогодні організації досить часто використовують і нетрадиційні методи оцінки персоналу. Розглянемо деякі з них:

- інтерв'ю-головоломка - використовується під час проведення співбесід з кандидатами, пропонуючи їм вирішити логічні задачі або дати відповідь на відносно важкі питання. За допомогою такого методу можна перевірити здатність кандидата аналітично мислити, наскільки він використовує свій творчий потенціал, креативно підходить до вирішення задач, нестандартне мислення;

- фізіогноміка - метод, що використовується для визначення типу особистості людини, його характеру, особистих якостей на основі аналізу його зовнішніх рис обличчя та виразу. Але даний метод не варто використовувати як основний, він більше підходить як додатковий метод, який може підкріпити або надати додаткові висновки до традиційних методик оцінки;

- стресове інтерв'ю - такий метод використовується в тому випадку, коли необхідно перевірити кандидата на стресостійкість. Використовуються для цього організація типових стресових ситуацій під час проведення співбесіди, з якими може зіштовхнутися майбутній працівник у процесі роботи. Але даний метод слід використовувати дуже обережно, щоб ненароком “не відсіяти” дійсно вартіх уваги кандидатів. Тому для проведення таких співбесід потрібна ретельна підготовка, а також досвід в підборі персоналу. В даному методі є недоліки, так як таке інтерв'ю може справити неприємне враження про компанію. Тому після проведення такого виду інтерв'ю варто пояснити кандидату причину таких дій (питань, ситуацій) та, при необхідності, вибачитися.

- соціоніка - наука, яка останнім часом також часто використовується фахівцями з підбору персоналу. Ідея соціоніки полягає в тому, що психіка людини має 16 можливих варіантів сприйняття інформації та її обробки. При тестуванні кандидата та визначенні, до якого соціотипу він відноситься, можна зробити прогноз стосовно можливої його поведінки у майбутньому. Кожному соціотипу надаються рекомендації для подальшої професійної взаємодії [23];

- графологічний аналіз - досить поширений метод аналізу та оцінки кандидатів в європейських країнах. Графологія - наука, ідея якої полягає в тому, що існує тісний зв'язок між почерком та індивідуальними особливостями людини. Однак ефективність даного методу ще знаходиться під питанням, в нашій країні такий метод майже не використовується через відсутність спеціального навчання та кваліфікованих фахівців у цій сфері;

- поліграфічне обстеження - метод відбору персоналу, що використовується для оцінки лояльності кандидатів до підприємства, справжніх причин пошуку роботи, наявності алкогольної чи наркотичної залежності, психологічних травм та ін.

Але, не дивлячись на різноманітність нетрадиційних методів відбору персоналу, рекрутингові компанії частіше використовують традиційні, так як вони користуються більшою довірою та доказали свою дієвість. Нетрадиційні методи будуть більш ефективними, якщо їх будуть використовувати як додаткові

методи, щоб підкріпити висновки про результати аналізу того чи іншого кандидата

#### **1.4 Висновки до розділу 1**

Аутсорсинг - це один з найефективніших способів ведення бізнесу, беручи до уваги ті переваги, що отримує підприємство-замовник при його реалізації. Ця форма співпраці надає можливості впровадження інновацій та покращення інтеграційних зв'язків вітчизняних підприємств як в межах країни, так і поза нею, без чого нині неможливо забезпечити ефективність виробничо-господарської діяльності.

Аутсорсинг спрямований на стабілізацію розвитку підприємства, ефективне використання його внутрішнього потенціалу, підвищення гнучкості та адаптивності до можливих змін на ринку, пошук нових можливостей на ринку, покращення здатності підприємства до застосування інновацій у своїй діяльності.

Необхідною умовою організації аутсорсингу на підприємстві є його класифікація. Розроблена в роботі система класифікації аутсорсингу за чотирма ознаками: за видом діяльності, за відношенням до профільної діяльності підприємства, за формою партнерської взаємодії та за країною базування аутсорсингу є оптимальною, тому що немає зайвої інформації через науковий підхід до класифікації видів аутсорсингу. Отримані результати дослідження можуть доповнити основні теоретичні надбання в сфері управління підприємством з використанням аутсорсингу і можуть бути підґрунтям для подальших наукових досліджень в даному напрямку.

Поява на ринку аутсорсингу людських ресурсів спеціалізованих фірм-провайдерів, що пропонують свої послуги для пошуку ефективних рішень щодо персоналу організації, сприятиме подальшому розповсюдженню методології

аутстафінгу, а також і аутплейсменту (outplacement) - працевлаштування звільненого персоналу організаціїклієнта силами спеціалізованих агентств.

Рекрутинговими компаніями використовується безліч методів для відбору потрібного персоналу на ті чи інші проекти аутсорсингу. Не дивлячись на різноманітність нетрадиційних методів відбору персоналу, рекрутингові компанії частіше використовують традиційні, так як вони користуються більшою довірою та доказали свою дієвість. Нетрадиційні методи будуть більш ефективними, якщо їх будуть використовувати як додаткові методи, щоб підкріпити висновки про результати аналізу того чи іншого кандидата

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФІНАНСОВО- ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ САВСЕРВІС

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Компанія ТОВ «Савсервіс» - це національний дистриб'ютор великого світового виробника Procter&Gamble та інших виробників на території України.

ТОВ «Савсервіс» розпочало свою діяльність в 1992 році з невеликого кіоску з продажу найнеобхідніших товарів до глобальної національної компанії, яка стала найбільшим дистриб'ютором продукції Procter&Gamble в Східній Європі. Компанія має 26 філіалів по всій країні. Якісну та стабільну роботу компанії забезпечують 1400 працівників.

Компанія ТОВ «Савсервіс» обслуговує більше 60 000 торгових точок по всій Україні та пропонує своїм клієнтам більш ніж 60 торгових марок, що випускається компанією Procter&Gamble, а також широкий асортимент інших товарів FMCG-сектору: від серветок до текстилю.

ТОВ «Савсервіс» має самостійний баланс, а також розрахункові і валютні рахунки в банках. Підприємство являється самостійним господарським об'єктом, має права і обов'язки юридичної особи, що має право займатися господарською діяльністю в залежності від цілей та завдань, а також складати договори і нести відповідальність згідно своїх обов'язків.

Підприємство ТОВ «Савсервіс» працює згідно принципів повного господарського розрахунку, самофінансування, намагається всебічно забезпечувати соціальний розвиток своїх працівників, а також їх стимулювання за рахунок накопичених засобів, несе повну відповідальність власної господарської діяльності і виконує, покладені на себе зобов'язання перед

постачальниками та клієнтами, державою, банками і перед трудовим колективом згідно чинного законодавства.

Для аналізу економічної діяльності ТОВ «Савсервіс» м. Київ проаналізуємо його основні показники господарської діяльності та їх динаміку за останні 3 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1- Аналіз показників господарської діяльності ТОВ «Савсервіс» м. Київ за 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	2019 у % до 2018	2020 у % до 2019
1	2	3	4	5	6
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	76440,0	89929,5	98922,5	+17,7	+10,0
Податок на додану вартість, тис. грн.	12368,0	14551,0	16006,0	+17,7	+10,0
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	63444,0	74637,5	82099,5	+17,7	+10,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	40550,0	71196,0	78312,0	+75,6	+10,0
Валовий прибуток, тис.грн.	2930,0	3441,5	3787,5	+17,5	+10,1
Рентабельність, %	38	39	38	+1	-1
Адміністративні витрати, тис.грн.	1887,5	2366,5	2653,0	+25,4	+12,1
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	306,0	341,5	379,5	+11,6	+11,1
Чистий прибуток, тис.грн.	208,0	231,0	254,0	+11,1	+10,0

З таблиці 2.1 видно, що в 2019 році дохід від реалізації продукції становив 89929,5 тис. грн., що на 17,7% більше ніж у 2018 році, а в 2020 році дохід становив 98922,5 тис. грн., що на 10% більше за 2019 рік. Чистий прибуток виріс з 231,0 тис.грн. у 2019 році (що становило 111,1% від 2018 року) до 254,0 тис.грн., що на 10% більше за попередній рік. Але собівартість продукції підприємства зросла на 10%, що зумовило зниження рентабельності на 1%.

В таблиці 2.3 подані дані стану активів ТОВ «Савсервіс» за основними показниками в період 2018-2020 рр. За наведеними даними видно, що капітал підприємства за всіма показниками збільшувався за останні три роки.

Таблиця 2.3- Динаміка активів ТОВ «Савсервіс» м.Київ за основними економічними показниками (2018-2020 рр.)

Показники, тис. грн.	2018	2019	2020	2019 у % до 2018	2020 у % до 2019
Власний капітал	610,5	846,5	931,5	+38,66%	+10,04%
Статутний капітал	208,5	231,5	255,0	+11,03%	+10,15%
Необоротні активи	1263,5	1404,0	1544,5	+11,12%	+10,01%
Оборотні активи	10766,0	11961,0	13158,0	+11,10%	+10,01%

Розрахуємо ключові показники фінансового стану підприємства (таблиця 2.4):

Коефіцієнт фінансової стійкості за даними таблиці 2.4 майже не змінився, коливається з 2018 р. по 2020 р. в межах від 0,063 до 0,065. Він зменшився на 1,6% у порівнянні даних 2019 і 2018 рр., на кінець 2020 р. порівняно з 2019 р. питома вага власного капіталу в загальній сумі коштів, авансованих в його діяльність зросла на 4,8%.

Таблиця 2.4- Ключові фінансові показники діяльності ТОВ «Савсервіс» м. Київ в динаміці за 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	2019 у % до 2018	2020 у % до 2019
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,063	0,062	0,065	98,41	104,84
Коефіцієнт структури капіталу	14,78	14,78	14,81	100,0	100,2
Коефіцієнт зносу ОЗ	0,1357	0,1358	0,1357	100,07	99,93

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
Чистий оборотний капітал	519,4	577,0	634,7	111,09	110,0
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,318	0,318	0,317	100,0	99,7
Коефіцієнт оборотності активів	5,96	5,88	5,85	98,66	99,49
Коефіцієнт оборотності основних засобів	46,17	48,36	48,13	104,74	99,52
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	87,72	92,80	92,35	105,80	99,52
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,2876	0,2871	0,2857	99,83	99,51
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,0040	0,0031	0,0025	77,31	81,86
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,0132	0,0146	0,0259	177,4	110,61

Рівень залежності підприємства від повернутих засобів, відповідно до розрахованого коефіцієнта структури капіталу, залишається протягом аналізованого періоду незмінним. Частка основних засобів, що були списані на витрати у поточному періоді, згідно розрахованого, коефіцієнт зносу основних засобів, теж залишається постійним. Розмір чистого оборотного капіталу (тис.грн.), наявність і величина якого свідчать про здатність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання і розширювати подальшу діяльність, у 2019 р., порівняно з 2018 р. зріс на 11,1%, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 10%.

Ступінь забезпеченості підприємства власними оборотними коштами, за показниками коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами, залишається незмінним у 2019 р. порівняно з 2018 р. і у 2020 р. порівняно з 2019 р. (-0,3%). Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача), що характеризує ефективність використання основних фондів і показує рівень



продукції, що приходиться на 1 грн. основних фондів, зріс на 4,74% у 2019 р. порівняно з 2018 р., хоча у 2020 р. порівняно з 2019 р. склав усього 99,52%. Оборотно́сть активів підприємства у 2018 р. склала 5,96, у 2019 р. – 5,88 у зв'язку із зменшенням асортименту продукції і у 2020 р. – 5,85.

Рентабельність діяльності підприємства знизилася і склала у 2019 р. від 2018р. лише 77,31%, а у 2020 р. від 2019 р. – 81,86%. Зниження показників уповільнюється. Рентабельність продукції підприємства у 2019 р. від 2018 р. зросла і склала 177,4%, а у 2020 р. від 2019 р. відбулося зниження росту – 110,61%. З вищенаведеного слідує, що показники рентабельності є доволі низькими. Підприємство розвивається не так швидко, як могло б.

Хоча доходи постійно зростали, і рівень їх приросту склав 17,7% у 2019 р., порівняно з 2018 р., і 10% у 2020 р., порівняно з 2019 р., приріст зменшився, намітилася тенденція до застою.

Отже, відповідно до отриманих показників можемо зробити висновок, що компанія у 2020 році реалізувала значний об'єм продукції та відповідно згенерувала найбільший прибуток, при цьому спостерігається, що значну частину у структурі фінансових показників становлять операційні витрати, які прямо-пропорційні витратам на персонал, що забезпечують реалізацію операційної діяльності підприємства. Тому, необхідно проаналізувати структуру забезпеченості персоналом компанії та здійснити ідентифікацію персоналу, який організація зможе залучити шляхом використання аутсорсингу.

## **2.2 Аналіз забезпеченості персоналом бізнес-процесів ТОВ «Савсервіс»**

В компанії ТОВ «Савсервіс» м. Київ нараховується 164 штатні одиниці. В структурі компанії є відділ адміністрації, відділ бухгалтерії, відділ з управління персоналом, відділ продажу та відділ логістики (додаток Б). Основні функції відділів представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Основні функції відділів ТОВ «Савсервіс»

№ з/п	Назва відділу	Основні функції
1	Адміністрація	Здійснення загального управління підприємством, побудова та контроль за виконанням стратегічних цілей розвитку компанії, ведення переговорів із ключовими постачальниками та ключовими клієнтами компанії.
2	Фінансовий відділ	Здійснення фінансового та бухгалтерського обліку господарської діяльності підприємства. Участь в розробці стратегій розвитку компанії.
3	Відділ управління персоналом	Забезпечення безперебійного функціонування таких процесів: підбір, адаптація, навчання персоналу, ведення кадрового обліку руху персоналу, планування персоналу та вирішення інших питань, пов'язаних з використанням персоналу на підприємстві.
4	Відділ продажу	Виконання плану продажу продукції через особисті відвідування торгових точок торговими представниками, презентації продукції, зняття залишків, формування заявок, контроль за оплатою поставлених ТМЦ
5	Відділ логістики	Здійснення планування та організації поставок продукції від постачальників, здійснення відвантажень, зберігання продукції на складі, а також комплектування замовлень, завантаження продукції, транспортування до клієнтів компанії, складання оптимальних маршрутів, контроль за зберіганням продукції тощо.

Розподіл персоналу за відділами зображений на рис. 2.1:

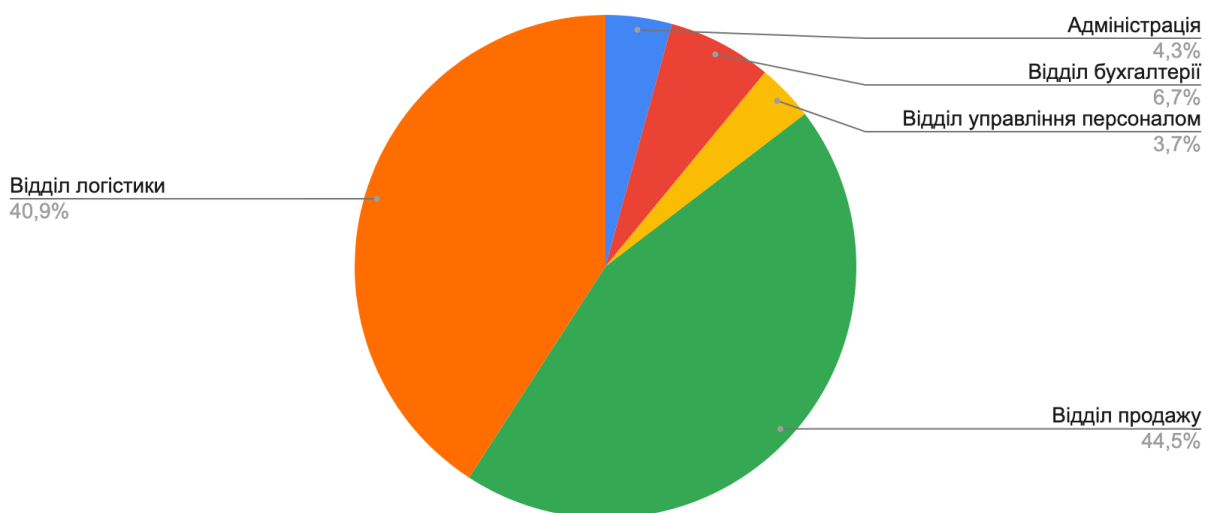


Рисунок 2.1- Розподіл персоналу ТОВ «Савсервіс» м. Київ по відділам

Згідно рис. 2.1 наглядно видно, що основну частину персоналу займають відділ продажу та відділ логістики - 44,5% та 40,9% відповідно.

Охарактеризуємо склад персоналу ТОВ «Савсервіс» за такими параметрами: за стажем роботи в компанії, за віком, за статтю за період 2018-2020 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Розподіл персоналу ТОВ «Савсервіс» м. Київ за стажем роботи в компанії, за віком, за статтю та його динаміка, 2018-2020 рр.

№ з/п	Назва критерію розподілу	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютні відхилення 2018/2020, +/-	Відносні відхилення 2018/2020, %
1	2	3	4	5	6	7
1	За стажем роботи в компанії:					
	до 2 років	74	82	85	+11	114,8
	від 2 до 5 років	39	42	44	+5	112,8
	більше 5 років	34	34	35	+1	102,9
2	За віком					
	до 28 років	58	67	72	+14	124,1
	від 28 до 50 років	83	85	86	+3	103,6
	більше 50 років	6	6	6	-	-
3	За статтю					
	чоловіки	104	113	118	+14	113,5
	жінки	43	45	46	+3	106,9

Наглядно розподіл персоналу ТОВ «Савсервіс» за даними критеріями зображений на рис. 2.2 - 2.4.

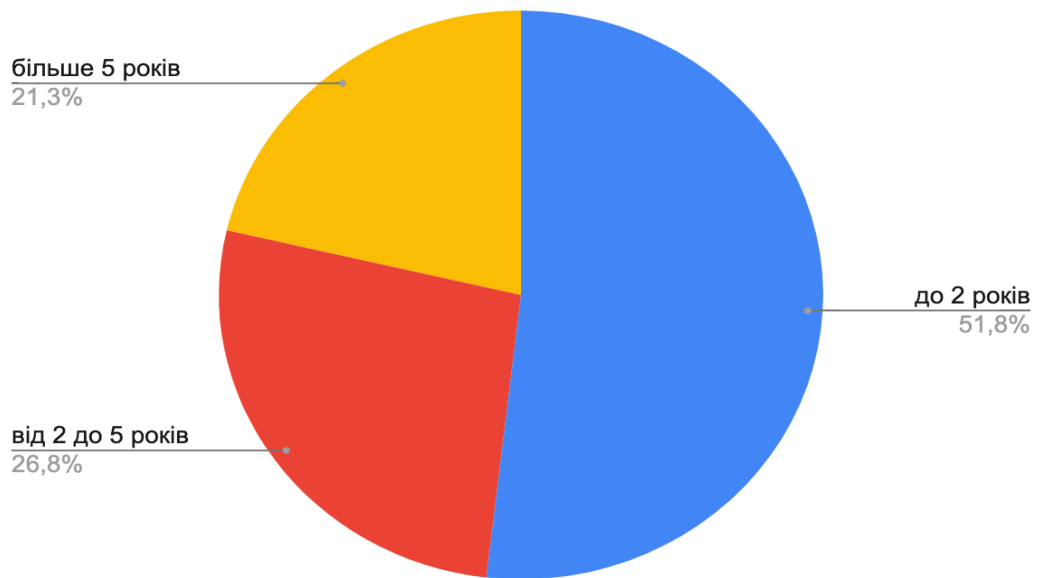


Рисунок 2.2 - Розподіл персоналу ТОВ «Савсервіс» м. Київ за стажем роботи в компанії

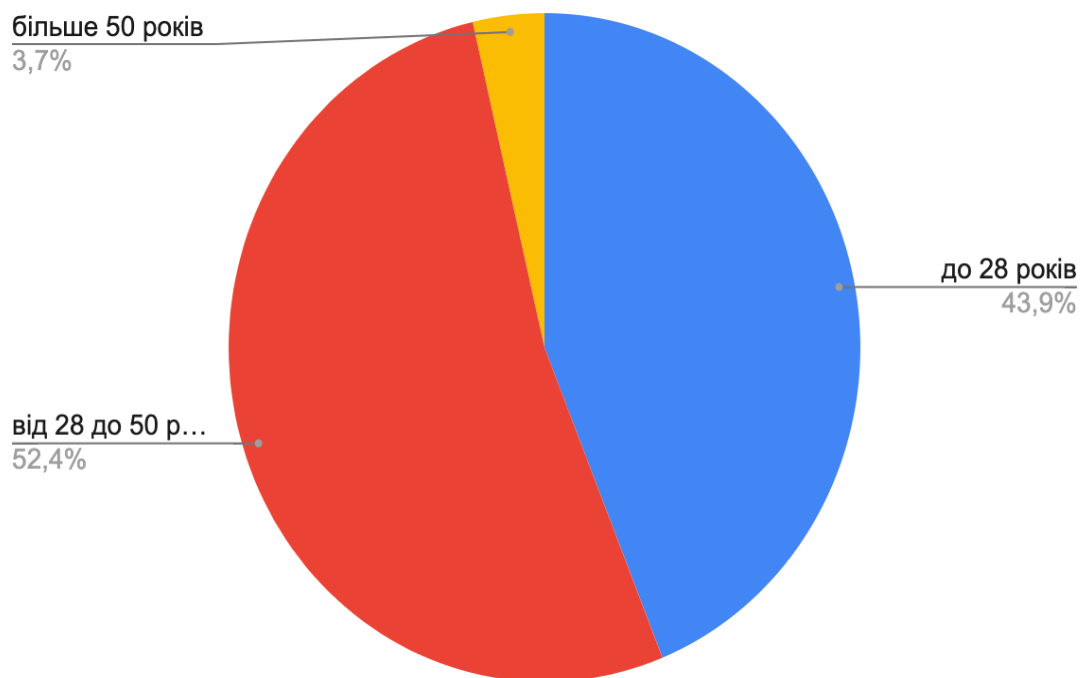


Рисунок 2.3 - Розподіл персоналу ТОВ «Савсервіс» м. Київ за віком

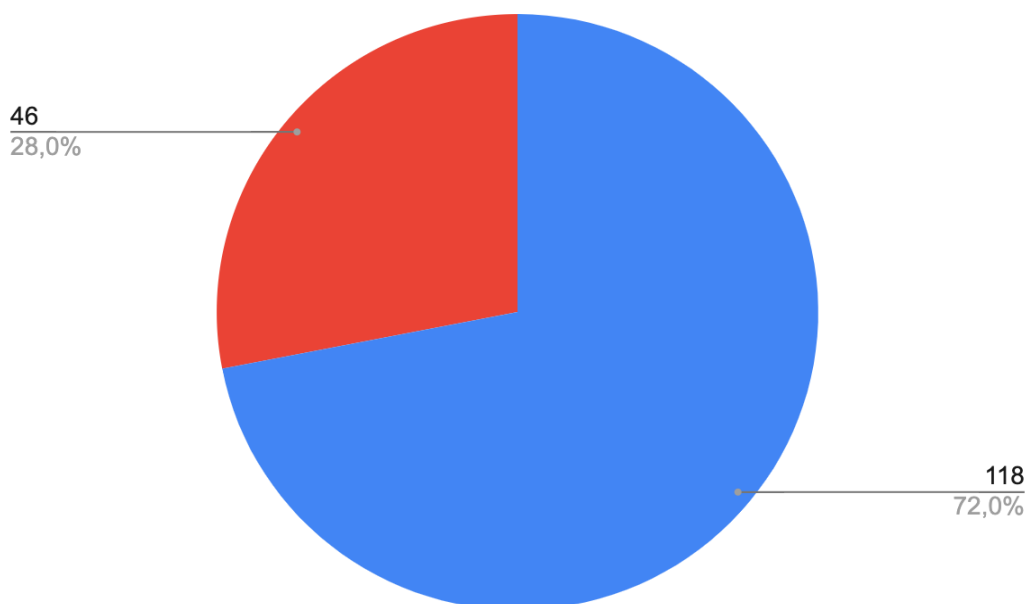


Рисунок 2.4- Розподіл персоналу ТОВ «Савсервіс» м.Київ за статтю

Згідно табл. 2.5 та рис. 2.2-2.4 можна зробити наступні висновки щодо складу персоналу ТОВ «Савсервіс» м. Київ:

1. Більшість персоналу компанії складає персонал зі стажем роботи менше двох років. Це пов'язано з тим, що на підприємстві присутня велика плінність персоналу, особливо це стосується відділу логістики. Більшість персоналу цього відділу сприймають роботу в ТОВ «Савсервіс» як тимчасову та прагнуть знайти більш високооплачувану та престижну роботу.

2. Частка персоналу, яка працює в компанії від 2 років до 5-ти, а також частка персоналу зі стажем більше 5-ти років майже однакові. Це говорить про те, що затримуючись в компанії більше, ніж на 2 роки, персонал починає розвивати свою кар'єру та задоволеність умовами праці зростає. Також у керівництва компанії більша довіра до персоналу, який працює довше в компанії, тому для таких працівників складаються спеціальні програми розвитку.

3. Більшість персоналу ТОВ «Савсервіс» середнього віку (від 28 до 50 років). Як видно з динаміки в таблиці 2.5 персонал старшого віку (більше 50 років) не змінювався і залишився стабільним.

4. В компанії більшість працівників - це чоловіки. Це пов'язано, насамперед, з тим, що у відділі логістики присутні професії суто чоловічі, що пов'язані з тяжкою фізичною працею (комплектувальники, водії-експедитори), а також з тим, що жінки переважно надають перевагу офісній роботі, тому серед торгових представників, які працюють поза офісом ("в полях") також чоловіків більше, ніж жінок.

5. Загалом персонал ТОВ «Савсервіс» за останні роки збільшився, що свідчить про розвиток компанії та розширення ринку збуту.

Проаналізуємо бізнес-процеси ТОВ «Савсервіс» у відділі продажу та у відділі логістики, так як, згідно рис. 2.1, більшість персоналу працюють саме в цих відділах.

На рис. 2.5 побудований бізнес-процес роботи торгового представника ТОВ «Савсервіс».



Рисунок 2.5 - Бізнес-процес роботи торгового представника в ТОВ «Савсервіс»

Торговий представник, розпочинаючи свою роботу повинен досконально вивчити асортимент продукції, яку представляє компанія. Для цього він проходить спеціалізовані тренінги з продукту певної торгової марки та відвідує презентації. Після вивчення продукції торговий представник збирає всю інформацію, створює папку-”презентатор” для проведення презентації безпосередньо клієнту.

Після проходження навчання для торгового представника формується маршрут, який розписаний на кожен день, - відвідування клієнтів (торгових точок, магазинів, супермаркетів). Торговий представник зобов’язаний передержуватися саме цього маршруту, тому що від регулярності відвідуваності клієнтів залежить якість обслуговування, об’єм продаж та безпосередній зарібок працівника ТОВ «Савсервіс».

У випадку, якщо клієнт новий і торговий представник лише планує знайомство з цим клієнтом, то перш за все йому необхідно досконально проаналізувати клієнта на предмет платоспроможності та перспективи співпраці. Якщо клієнт є цікавим для компанії, торговий представник організовує зустріч з ним, проводить презентацію продукції, яку представляє та, у випадку успішних переговорів, підписує з ним договір на поставку тієї чи іншої продукції, залежно від потреб клієнта. Договір відправляється також на підпис до директора з продажів ТОВ «Савсервіс». Заявка на поставку продукції відправляється у відділ логістики на опрацювання.

У випадку, якщо торговий працівник постійно працює з клієнтом, він обов’язково проводить з ним регулярні зустрічі (наприклад, один раз на тиждень) для того, щоб відслідкувати як проходить продаж продукції, що він представляє, зробити рекомендації щодо викладки продукції на полицях магазину, а також зняти інформацію про залишки продукції та узгодити замовлення з клієнтом на наступне замовлення. У випадку появи нової продукції в портфелі компанії ТОВ «Савсервіс», торговий представник проводить додаткову презентацію. Замовлення так само направляється на опрацювання у відділ логістики.

Проаналізувавши роботу відділу продажу та провівши бесіду із директором з продажу, були зроблені наступні висновки:

- відділ продажу працює досить злагоджено: до кожного торгового представника прикріплений певний маршрут з торговими точками, який не перетинається з іншими маршрутами;

- кожна торгова точка відвідується регулярно торговими представниками;

- до роботи торгових представників з боку клієнтів та супервайзерів практично немає нарікань;

- у випадку звільнення торгового працівника та прийому нового, залучається робота супервайзерів для “перекриття” маршруту та навчання нового працівника;

- трапляються випадки конфліктних ситуацій, коли клієнт затримує оплату товару, затримуються поставки продукції, тоді втручаються в процес кредитні менеджери, супервайзери або директор з продажу.

Розглянемо наступний бізнес-процес ТОВ «Савсервіс» - роботу менеджерів логістики (рис. 2.6).

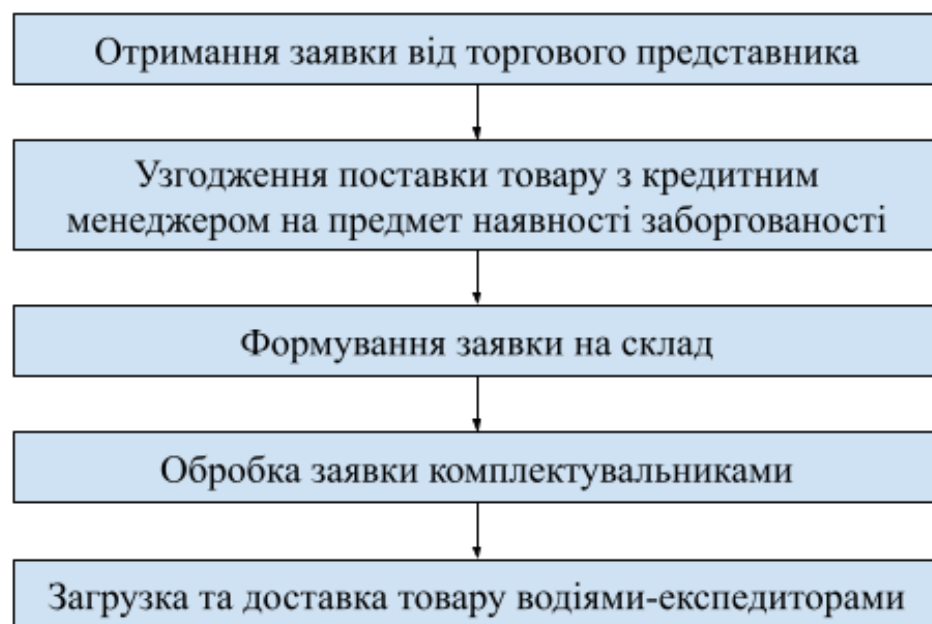


Рисунок 2.6 - Бізнес-процес обробки заявки менеджерами з логістики



Після отримання заявки менеджер з логістики в обов'язковому порядку повинен узгодити поставку товару із кредитним менеджером на предмет наявності простроченої заборгованості. Якщо така існує у клієнта, поставки можуть заблокуватися або ж проводяться додаткові переговори щодо продовження терміну відстрочки платежу.

Якщо у клієнта немає простроченої заборгованості, кредитний менеджер узгоджує заявку на поставку продукції і заявка відправляється на комплектування на склад. Після комплектації проходить загрузка та доставка товару водіями-експедиторами.

Крім комплектації та доставки продукції клієнтам склад виконує ще не менш важливі функції, а саме:

- контроль за залишками продукції на складі та за правильністю відображення їх у системі;
- контроль за термінами придатності продукції та прийняття своєчасних заходів щодо вилучення продукції, строк придатності якої закінчується;
- контроль за отриманням продукції від виробника (кількість, якість, пакування).

Щодо роботи відділу логістики зроблені відповідні висновки:

- менеджери з логістики внаслідок перевантаження часто не встигають обробляти заявки на поставку продукції вчасно;
- через нехватку персоналу, також має місце перевантаження водіїв-експедиторів, внаслідок чого затримуються поставки продукції клієнтам;
- контроль за залишками продукції та строками придатності проводиться на неналежному рівні, внаслідок цього формуються заявки на продукцію, яка відсутня на складі або термін придатності якої добігає до кінця, як наслідок, відбувається значна затримка або недоотримання продукції клієнтом.

### 2.3 Визначення потреб підприємства в аутсорсингу

Для визначення потреби ТОВ «Савсервіс» в аутсорсингу персоналу, проаналізуємо рух персоналу відділу продажу та відділу логістики за останні три роки. Результати проведеного аналізу узагальнені в табл. 2.6-2.7.

Таблиця 2.6- Аналіз руху персоналу у відділі продажу ТОВ «Савсервіс» м. Київ, 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Відхилення 2020 / 2018	
				+(-)	%
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність працюючих, чол.	70	71	73	1	+4
Кількість прийнятих працівників, чол.	3	4	4	1	+33
Загальна кількість прийнятих та звільнених працівників за рік, чол.	5	6	9	9	+80
Коефіцієнт оновлення	0,04	0,06	0,05	0,01	x
Коефіцієнт звільнення	0,03	0,03	0,07	0,04	x
Коефіцієнт обороту персоналу	0,07	0,09	0,12	0,05	x

Проаналізувавши рух персоналу у відділі продажу ТОВ «Савсервіс» можна дійти до висновку, що рух персоналу був незначний. Так, оновлення персоналу становило у минулому році всього 5%, це лише на 1% більше ніж у 2018 році.

Таблиця 2.7- Аналіз руху персоналу у відділі логістики ТОВ «Савсервіс» м. Київ, 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Відхилення 2020/2019	
				+(-)	%
Середньооблікова чисельність працюючих, чол.	58	63	67	9	+16
Кількість прийнятих працівників, чол.	20	24	22	9	+10
Кількість звільнених працівників, чол.	15	20	18	3	+20
Загальна кількість прийнятих та звільнених працівників за рік, чол.	35	44	40	5	+14
Коефіцієнт оновлення	0,34	0,38	0,33	-0,01	x
Коефіцієнт звільнення	0,26	0,32	0,27	0,01	x
Коефіцієнт обороту персоналу	0,60	0,32	0,60	-	x

Рівень звільнення працівників становить 7%, що на 4% більше, ніж у 2017 році. Коефіцієнт оновлення персоналу у відділі продажу в 2020 році становив 5%. Всі ці дані говорять про сталість персоналу, його відносну задоволеність працею в компанії та, насамперед, про низькі витрати на оновлення персоналу (витрати на пошук та адаптацію).

Проте ситуація у відділі логістики повністю протилежна, до відділу продажів:

- у відділі за останні 3 роки спостерігається високий рівень оновлення персоналу: 60%;
- кількість прийнятих та звільнених працівників також досить велика, що

свідчить про високий рівень навантаження для відділу персоналу, що займається підбором, а також кадровим оформленням звільнення/прийому на роботу; іншого персоналу, який пов'язаний із підбором нових працівників та проведення їх навчання і адаптації;

- вплив несприятливих факторів, які негативно впливають на рух персоналу у відділі логістики: велика кількість кандидатів у відділ логістики мають низьку соціальну відповідальність (порушення трудової дисципліни, проблеми із шкідливими звичками тощо); деякі кандидати сприймають роботу на складі, як тимчасову і під час роботи в компанії одночасно шукають іншу роботу, звідси впливає висока плинність кадрів; проблеми зі здоров'ям працівників через високе фізичне навантаження; щільний графік роботи та інші фактори;

- не дивлячись на високий коефіцієнт обороту персоналу, загальна середня чисельність персоналу змінилася в бік збільшення - +16%, що говорить з однієї сторони про ефективну роботу відділу управління персоналом, так як забезпечується високий рівень оновлення працівників у відділі логістики, але з іншого - про високе навантаження відділу персоналу, який більшість свого часу займається відділом логістики та менше приділяє увагу іншим відділам, що може знизити ефективність HR-функції загалом.

Отже, як бачимо з аналізу, кардинальної зміни в реорганізації бізнес-процесів потребує більше відділ логістики, ніж відділ продажів:

1) по-перше, від відділу логістики залежить якість поставок продукції клієнтам, яка на сьогоднішній день знаходиться на досить низькому рівні: багато клієнтів скаржаться на несвоєчасні поставки (згідно договору, поставка товару має відбутися на наступний день після заявки, а у випадку пізньої заявки - після 17-00, на другий день; по факту - продукція доставляється клієнтом іноді протягом тижня);

2) по-друге, від своєчасної та цілісної доставки залежать майбутні замовлення та вчасне погашення дебіторської заборгованості (по факту - клієнти компанії не роблять наступні замовлення, тому що не впевнені у своєчасній доставці, порушують строки оплати продукції, через ті ж самі порушення строків

доставки компанією);

3) по-третє, через неналежний контроль залишків продукції та термінів їх зберігання компанія постійно втрачає кошти у вигляді товару, який міг продатись раніше, а також можливості заробити (трапляються випадки одержання заявок на продукцію, якої вже немає в наявності);

4) по-четверте, висока плинність персоналу, яке тягне за собою також додаткові витрати на пошук, навчання та адаптацію нового персоналу, а також зменшується якість і продуктивність праці, постійно порушується трудова дисципліна.

Логістичні функції являються допоміжними функціями підприємства ТОВ ТОВ «Савсервіс». Перенесення цих функцій на аутсорсинг дозволить вирішити наступні проблеми:

- зменшення витрат на постійний пошук логістичного персоналу;
- зменшення витрат на кадрове супроводження руху персоналу (прийом/звільнення/лікарняні/відпустки/табелі обліку робочого часу тощо);
- підвищення якості та продуктивності праці, так як оплата проводиться за результат;
- доступ до нових технологій та програмних продуктів, що дозволять актуалізувати залишки продукції на складі та уникати закінчення строку придатності продукції;
- гарантія професійної відповідальності;
- мінімізація логістичних ризиків.

Стратегія аутсорсингу в логістиці - одна з ключових логістичних стратегій торговельних компаній. На відміну від розвитку власної логістики, використання аутсорсингових моделей передбачає якісний, але стандартизований рівень сервісу. Так як на ринку логістичних послуг панує жорстка конкуренція, логістичні компанії намагаються зробити найбільш вигідну комерційну пропозицію для своїх клієнтів, а саме оптимальне співвідношення ціни та якості послуг. Отже, в стратегічному плані використання аутсорсингу надає

можливості компанії концентруватися на профільному бізнесі без відволікання ресурсів на логістику

## **2.4 Висновки до розділу 2**

Компанія ТОВ «Савсервіс» - це національний дистриб'ютор великого світового виробника Procter&Gamble та інших виробників на території України. Економічний аналіз показав, що підприємство працює ефективно, так як кожного року його дохід постійно зростає. Також за останні три роки зростає і власний капітал підприємства.

Рентабельність діяльності залишається протягом трьох років не достатньо високою, це свідчить про те, що підприємство неефективно використовує наявні ресурси, отже заходи, що будуть запропоновані у 3-му розділі будуть доцільними та зможуть позитивно вплинути на показники рентабельності послуг та загалом усього підприємства.

Після аналізу забезпеченості логістичними персоналом визначено, що в компанії установлений досить високий показник плинності кадрів, а саме у відділі логістики. При нормальному значенні до 15% , показник ТОВ «Савсервіс» становить близько 60%, що свідчить про неефективність використання кадрового потенціалу підприємством, а відповідно і понесення значних витрат на набір, навчання та адаптацію до роботи нових кадрів.

Щоб вирішити описані в розділі проблеми організації логістичних функцій, ми запропонували перевести їх на аутсорсинг. Це стане вирішенням багатьох проблем на підприємстві, насамперед, це: зниження загальних витрат на постійний підбір та кадрове супроводження складського персоналу, а також підвищення продуктивності праці та якості обслуговування клієнтів.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОЕКТНІ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ ЛОГІСТИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «САВСЕРВІС»

#### **3.1 Побудова моделі організації аутсорсингу персоналу на підприємстві**

Завдяки використанню системи аутсорсингу логістичного персоналу можна підвищити не тільки рівень управління потоковими процесами, а й ефективність управління компанією. При цьому відбувається скорочення витрат на власний персонал, так як оплачуються лише послуги аутсорсингової компанії. Модель організації аутсорсингу логістичного персоналу наведена на рис. 3.1

Поряд з цілями, завданнями, принципами організації аутсорсингу логістичного персоналу головною компонентою представленої концепції є зворотний зв'язок, який відображає ступінь задоволеності підприємства наданими послугами.

Основними параметрами обґрунтування доцільності використання системи аутсорсингу персоналу є:

- визначення важливості кожного структурного елементу бізнес-процесу з урахуванням складності, собівартості робіт і наявності власних ресурсів;
- прийняття рішення щодо постачання ресурсів, а саме - які деталі купувати ззовні, які виготовляти самостійно, а які купувати за контрактом аутсорсингу.

При розробці концепції аутсорсингу персоналу для менеджерів з управління матеріальними потоками необхідно дотримуватися ключових принципів створення аутсорсингу, які наведені на рис. 3.2.

Принципи організаційної поведінки є ключовими в реалізації процесу аутсорсингу логістичного персоналу.



Рисунок 3.1 - Модель організації аутсорсингу логістичного персоналу

Основними компонентами даного принципу виступають:

- якість виконання отриманих замовлень, що передбачає дотримання певної послідовності операційного циклу, початкові етапи якого включають організовані дослідження ринкової потреби, розробки програми постачання ресурсів, а також обґрунтування доцільності отриманої продукції відповідно до генеральної мети угоди аутсорсингу;

- профілактика підприємницького ризику - вирішальний фактор у досягненні комерційного успіху. Підприємницький ризик відображає невизначеність процесів, на які підприємець не може вплинути самостійно : невихід персоналу на роботу за особистими причинами, станом здоров'я і інше;

- сервісний потенціал відображає компоненту відповідності корпоративних можливостей взятим зобов'язанням, що включає високу якість обслуговування клієнтів, наявність стандартів гарантій якості. Виконання сервісу неможливо без



наявності надійної системи руху товару, компетентних консультацій, профілактичних ремонтів та ін.

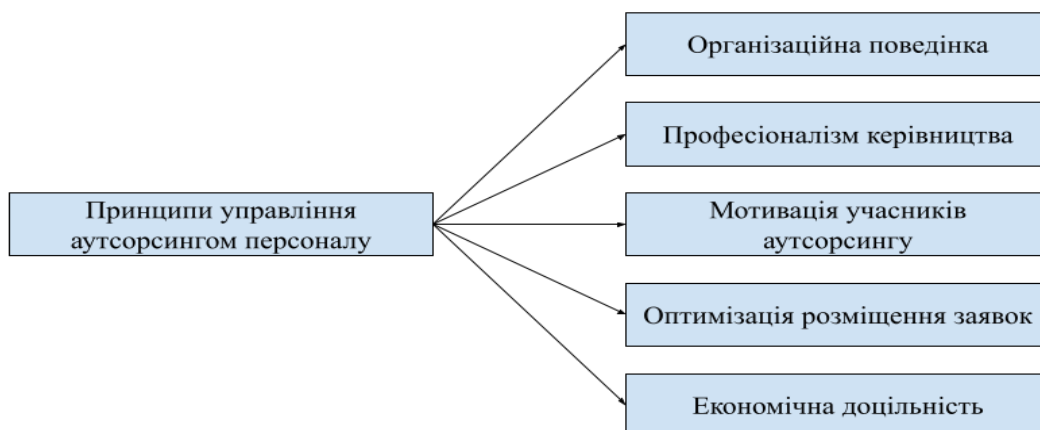


Рисунок 3.2 - Принципи управління аутсорсингом персоналу на підприємстві

Принцип професіоналізму керівництва (компетентності постачальника послуги) використовується з метою успішного виконання аутсорсингових програм з логістики. Основний його принцип полягає у накопиченні в собі знань та навиків управління непередбачуваними ситуаціями.

Основні складові принципу:

- інформаційна безпека з урахуванням достовірної та достатньої інформації, яка необхідна для створення результативних портфелів замовлень, інфраструктурної забезпеченості підприємства засобами пересування, складським господарством та сервісними послугами;

- профілактика внутрішньо-корпоративних конфліктів виступає ключовим інструментом запобігання думок про негативну репутацію компанії в очах громадськості, сприяє підвищенню іміджу і високого рейтингу. Найбільш поширені причини корпоративних конфліктів: надто складні функціональні обов'язки персоналу і загальні стратегії корпоративної діяльності. Також вагомими факторами виступають втрата інтересу співробітників до виконання аутсорсингових програм; відсутність системи контролю з боку адміністрації та вищого керівництва, відсутність системи мотивації персоналу.

Принцип мотивації аутсорсингового персоналу. Для якісного виконання робіт провайдер аутсорсингової послуги повинен чітко знати систему мотивації робітників, яка буде діяти до завершення терміну дії аутсорсингової угоди. Основною складовою принципу мотивації виступають моральне і матеріальне стимулювання з метою високоякісного виконання функціональних обов'язків робітниками та розвитку творчої ініціативи. Цей шлях є вирішальним в профілактиці конфліктів, підтримці ініціатив кожного із аутсорсерів з метою збільшення обсягів діяльності, оновлення товарної номенклатури та використання ефективних форм управління персоналом на підприємстві.

У логістичному середовищі, яке є настільки динамічним і мінливим, легко виникають конфлікти між персоналом, а також між персоналом та менеджерами. Надзвичайно важливо, щоб конфлікти вирішувались швидко, а не лише замовчувались. Неврегульовані конфлікти - це отрута, яка руйнує моральний дух, лояльність та ефективність, часто конфлікти розростаються під поверхнею, і дрібниця може стати величезною в довгостроковій перспективі.

На складі, де темп роботи в основному контролюється керівництвом, надзвичайно важливо мати хороший зв'язок зі своїм персоналом. Щоб мати хорошу ефективність та якість, потрібно мати лояльну та відповідальну робочу силу. Дуже рідко, коли керівнику вдається досягти такого процесу власними силами. Вміння делегувати повноваження спеціалізованим організаціям стає реальним при гнучкому використанні непростого механізму аутсорсингу логістичного персоналу. В результаті компанія, як правило, займає конкурентоспроможні положення у сферах своєї діяльності.

Аутсорсинг людських ресурсів - це складний процес, який вимагає ретельного вивчення. Основне рішення використовувати даний інструментарій - це інструмент управління персоналом. На основі аналізу літературних джерел була складена модель управління підрядом людських ресурсів.

Модель HRO (Human resources outsourcing) складається з трьох етапів: планування та аналіз, прийняття рішень та управління (рис. 3.3)

## 1-й Етап: Планування , Аналіз

### Фактори, що заохочують HRO

Економія грошей; Економія часу; Сезонні коливання попиту на робітників; Зниження ризику; Максимізація ефективності; Попит на зовнішній досвід; Поліпшення якості; Зосередження на основних видах діяльності; Гнучкість; Можливість маневрування працівниками; Зменшення адміністративного тягаря



### Фактори, що стримують HRO

Втрата контролю; Втрата навичок; Низька якість послуг; Витоки; Погіршення якості; Вищі за очікувані витрати.

## 2-й Етап: Прийняття рішень



## 3-й Етап: Управління

### Моніторинг та оцінка роботи аутсорсингу людських ресурсів

Ефективність

Гнучкість

Час

Витрати

Інший

Рисунок 3.3 - Моделювання процесу прийняття рішення щодо аутсорсингу персоналу

На етапі планування та аналізу необхідно враховувати всі переваги цієї діяльності та те, чого організація очікує досягти. Причини можуть постійно змінюватися через зміну внутрішнього та зовнішнього середовища.

Прийняття рішень передбачає здійснення певних кроків, які можуть допомогти знайти оптимальне рішення. На основі досліджень на етапі прийняття рішень приймаються загальні кроки, які були виявлені при аналізі моделей аутсорсингу персоналу. Вони повинні бути однаковими, незалежно від типу організації або її діяльності. Важливо проаналізувати діяльність компанії щодо людських ресурсів.

На третьому етапі важливо контролювати аутсорсинг людських ресурсів. Залежно від факторів, що призвели до такого типу аутсорсингу, критерії оцінки та управління можуть змінюватися залежно від таких факторів, як час, вартість, ефективність та гнучкість.

Організації необхідно перевірити, чи досягли вони очікуваної вигоди від реалізації проекту, інакше попередні етапи слід переглянути та прийняти нові рішення.

Отже формування моделі організації аутсорсингу на підприємстві включає в себе багатофакторний аналіз забезпеченості персоналом та відповідність критеріям оцінки якості управління ним. Після впровадження даної моделі необхідно перевірити, чи було досягнуто компанією очікуваної вигоди від реалізації проекту, інакше попередні етапи слід переглянути та прийняти нові рішення.

### **3.2 Обґрунтування проекту впровадження аутсорсингу логістичного персоналу в ТОВ «Савсервіс»**

Ефективність роботи підприємства залежить від навантаження на персонал. А це навантаження, залежить від продажів: коли вони зростають, на персонал

складу різко збільшується навантаження, що може негативно відбитися на якості виконуваної роботи.

У той же час, продажі в багатьох сферах носять сезонний характер, причому ця сезонність може бути річна, місячна або тижнева. Додають нестабільності і маркетингові акції - кожна з них може привести або не привести до зростання продажів, що тут же відіб'ється на складі. Тому оперувати в складському господарстві обмеженим числом власних співробітників - завдання досить складне.

При цьому слід врахувати, що логіст при плануванні потреби в персоналі знаходиться під тиском двох взаємовиключних вимог. З одного боку, необхідно забезпечити стабільну і надійну роботу складу, а для цього потрібно мати штат досвідчених співробітників, злагоджений колектив, який може якісно впоратися з позаплановими обсягами робіт і дозволить забезпечити швидку і гнучку реакцію на зміни - скажімо, якщо акція «вистрілила», то склад не стане причиною затримок. З іншого боку, ніколи не втрачає актуальності завдання скорочувати витрати, а великий штат досвідчених співробітників коштує чималих грошей.

Фактично завдання зводиться до того, щоб забезпечити правильне співвідношення обсягу робіт і кількості персоналу. А оскільки навантаження на склад змінюється, ця кількість також не може залишатися постійною: коли роботи багато, людей повинно бути більше, а коли її мало, «зайві» співробітники повинні кудись «зникати», причому «в ідеалі» не вимагаючи зарплати. І це завдання, в принципі, має рішення. Головне - точно знати, коли і скільки людей буде потрібно.

Розглянемо рекомендації і заходи з використання аутсорсингу складського персоналу на підприємстві ТОВ «Савсервіс» з урахуванням можливих результатів (табл. 3.1).

Щоб проаналізувати ефективність аутсорсингу логістичного персоналу, як правило, порівнюють фактичні показники діяльності підприємства до та після його впровадження. При цьому основним завданням для підприємства є вибір системи показників оцінки ефективності аутсорсингових операцій.

Для правильного формування такої системи, в першу чергу потрібно зрозуміти суть основних цілей та завдань, що ставлять перед собою власники або менеджери підприємства, коли приймають рішення щодо аутсорсингу.

Таблиця 3.1 - Рекомендації щодо усунення наявних проблем логістичного відділу шляхом використання аутсорсингу складського персоналу в ТОВ «Савсервіс»

№ з/п	Проблема	Рекомендації	Заходи	Результат
1	Несвоєчасність поставок	Провести розрахунки витрат підприємства через несвоєчасні поставки продукції. Порівняння даних витрат із ціною послуг компанії-аутсорсера	Пошук компанії-аутсорсера, що використовує відповідне програмне забезпечення, яке дозволяє оптимально організувати маршрути водіїв-експедиторів	Маршрути налаштовані найбільш оптимально. Доставка приходять вчасно. Збої в оплаті продукції мінімальні
2	Порушується цілісність поставок	Провести оцінку персоналу на знання складу та продукції	Залучення компанії-аутсорсера стосовно оцінки персоналу та надання рекомендацій щодо організації роботи складу	Реорганізація роботи складу, виведення персоналу на аутсорс, зниження витрат на персонал, підвищення якості роботи складу
3	Висока плинність персоналу	Провести оцінку витрачання робочого часу на пошук та адаптацію персоналу, кадрового оформлення руху складського персоналу	Передача складського персоналу на аутсорсинг	Зниження витрат робочого часу на пошук і адаптацію персоналу та кадрового оформлення

В теорії і практиці, існує 5 методичних підходів для оцінки ефективності використання аутсорсингу [40]:

1. Порівняння витрат – це різниця між витратами у разі здійснення процесу власними силами та витратами у разі передачі його сторонньому підприємству.

2. Розрахунок коефіцієнта ефективності аутсорсингу – з урахуванням витрат на здійснення процесу власними силами, кількості робочих годин за місяць, вартості послуг аутсорсингового підприємства та коефіцієнта ризику.

3. Визначення основних критеріїв і показників ефективності – розробка критеріїв та показників для аналізу та ефективності аутсорсингу.

4. Оцінка через зміну доходів та витрат – поєднуються зміна доходів і витрат підприємства.

Сутність і визначення методик оцінки ефективності використання аутсорсингу персоналу подані на рис. 3.4.

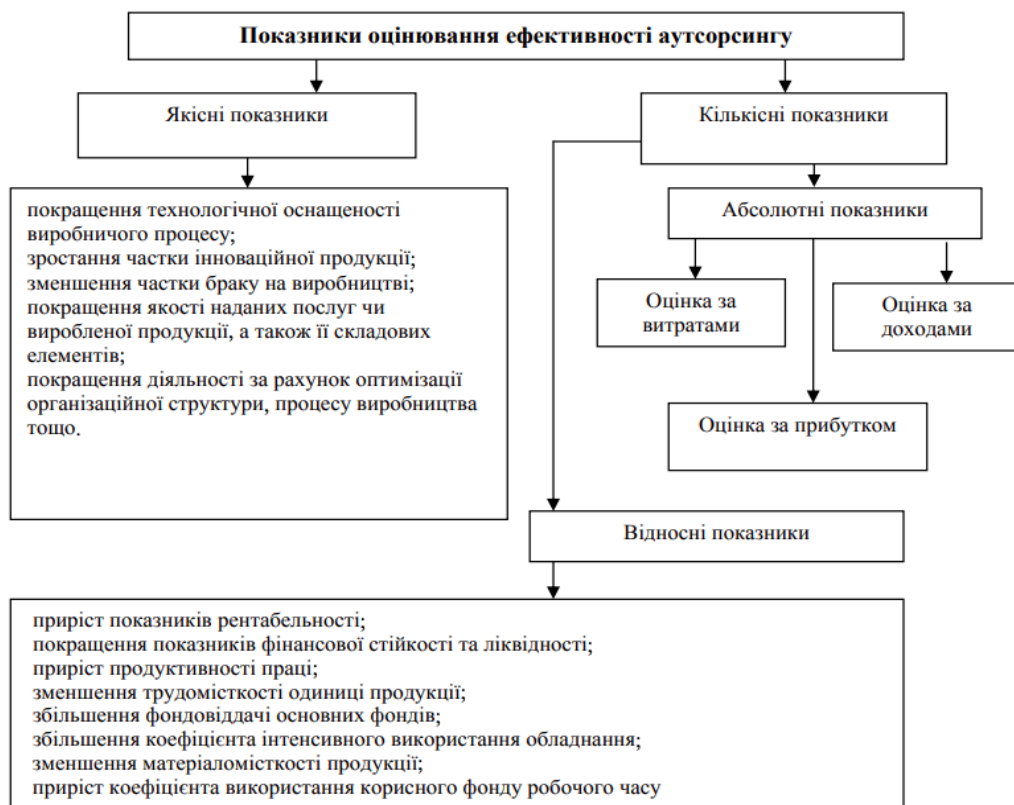


Рисунок 3.4 - Показники оцінки ефективності аутсорсингу на підприємстві

Для оцінки запропонованого переводу складського персоналу на аутсорсинг, використаємо метод порівняння витрат, порівнюючи витрати на персонал, які на сьогоднішній день несе підприємство, та витрати на персонал за умов передачі її функцій на аутсорсинг.

Відповідно до даних підприємства (додаток Б) проведемо розрахунок витрат на складський персонал, які несе підприємство, при умові офіційного працевлаштування кожного із працівників(табл. 3.2).

Таблиця 3.2- Визначення забезпеченості компанії складським персоналом

№ з/п	Посада	Кількість персоналу
1	Завідуючий складом	1
2	Комплектувальники	25
3	Маркувальники	4
4	Пакувальники	10
5	Водій навантажувача	5
6	Вантажники	13

Відповідно до даних рекрутингового сайту Work.ua середня заробітна плата кожного із працівників складає відповідно (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Визначення середньої заробітної плати працівників складу

№ з/п	Посада	Середньоринкова заробітна плата/міс грн.
1	Завідуючий складом	16 000
2	Комплектувальники	14 000
3	Маркувальники	13 000
4	Пакувальники	13 500
5	Водій навантажувача	15 000
6	Вантажники	12 000

Проведемо розрахунок витрат на оплату праці працівникам складу (табл. 3.4-3.5).



Таблиця 3.4 - Розрахунок витрат на заробітну плату працівникам

№ з/п	Посада	ЗП, грн.	Кількість робітників	Загальна витрата за ЗП, грн.
1	Завідуючий складом	16 000	1	16000
2	Комплектувальники	14 000	25	350000
3	Маркувальники	13 000	4	52000
4	Пакувальники	13 500	10	135000
5	Водій навантажувача	15 000	5	75000
6	Вантажники	12 000	13	156 000
7	РАЗОМ			784 000

Таблиця 3.5 - Розрахунок витрат ТОВ «Савсервіс» на складський персонал за один місяць

№ з/п	Стаття витрат	Сума, грн
1	Заробітна плата працівників складу	784000
2	Оплата ЄСВ	140140
3	Сплата військового збору	9555
4	Заробітна плата менеджера з персоналу, який займається підбором та адаптацією персоналу на склад	16000
5	Витрати на розміщення вакансій (спеціалізовані сайти, розміщення оголошень в періодичних виданнях)	10000
6	Заробітна плата менеджера з кадрового діловодства, що займається кадровим оформленням працівників на склад (прийом/звільнення/відпустки/складання табелю обліку робочого часу тощо)	15000
7	Витрати на заробітну плату працівників, які займаються адаптацією та навчання нових робітників на склад (частини заробітної плати менеджера складського приміщення, старших комплектувальників та водіїв-експедиторів)	45000
8	Витрати підприємства у разі невиходу працівника складу на роботу (кількість днів невиходів x продуктивність праці в день)	12000
9	Разом всі витрати	1031 695

На рис.3.5 зображена структура витрат ТОВ «Савсервіс» на складський персонал за один місяць, яка була розрахована на основі даних табл.3.5.

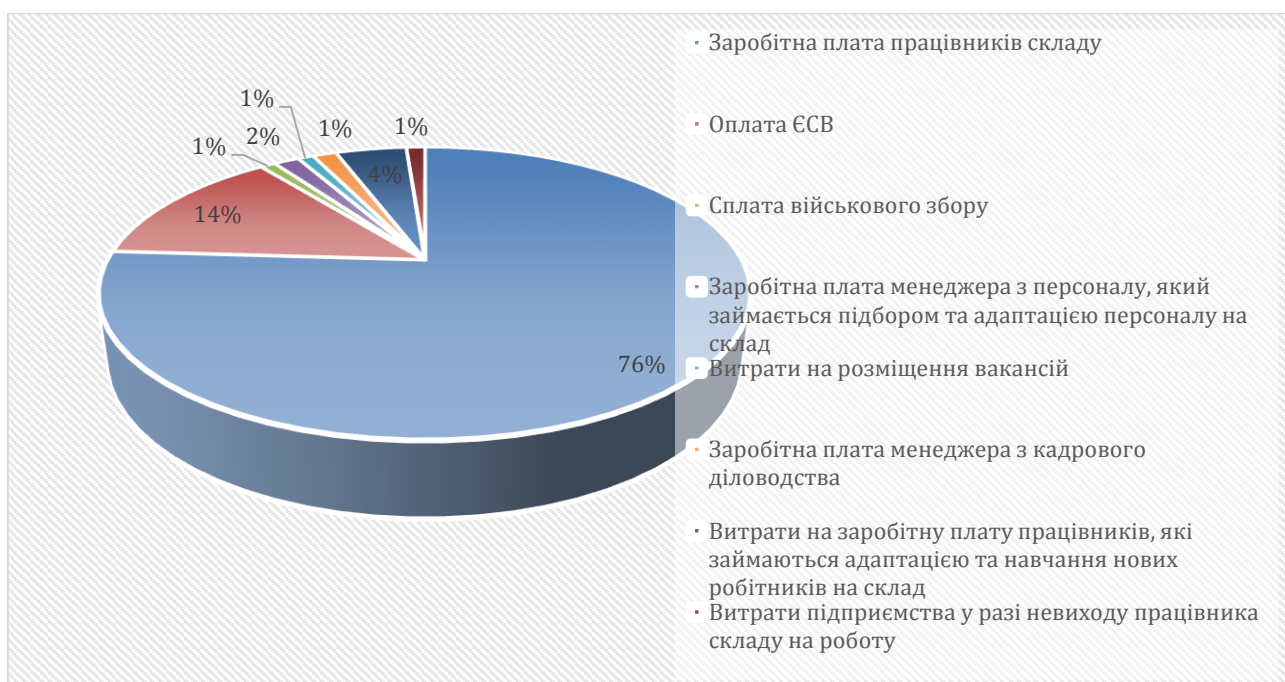


Рисунок 3.5 - Структура витрат ТОВ «Савсервіс» на складський персонал за один місяць, грн.

Згідно розрахунків, загальні витрати, які несе підприємство ТОВ «Савсервіс» утримання складського персоналу самостійно становлять 1031695 грн/міс.

При хорошій організації праці в штаті варто все-таки тримати 30-40% вантажників. Решта 60-70% перекривається за рахунок залучення аутсорсингу. Такі ж пропорції слід дотримуватися для комплектувальників і водіїв навантажувачів. Але комірників (завідуючих складом) з боку не варто залучати, в компанії «Савсервіс» вся матеріальна відповідальність за збережність матеріалу покладена на одну відповідальну людину, оскільки існують зони підвищеної відповідальності, де зберігаються найцінніші товари.

Проведемо аналіз вартості послуг аутсорсингу логістичного персоналу компаній міста Києва з розрахунку, що ТОВ «Савсервіс» застосує вищеописану стратегію і на основі аутсорсингу залучить близько 60% операційного

складського персоналу (водії навантажувачів, комплектувальники, пакувальники, маркувальники). Для цього обираємо аутсорсингового оператора та його цінові пропозиції на надання аутсорсингових послуг.

Цінова пропозиція на послуги залученого ззовні персоналу залежить від переліку факторів, серед яких:

1. Тривалість проекту, на який безпосередньо залучається співробітник.
2. Тривалість змін.
3. Вік робітника.
4. Наявність медичної книги.
5. Загальна необхідна кількість найманих робітників в зміні.
6. Необхідність забезпечення робітника спеціальним одягом.

На рис. 3.6 наведена комерційна пропозиція компанії-провайдера аутсорсингу персоналу ТОВ «Філін».

Враховуючи усі вищенаведені критерії, визначимо середньо-ринкову вартість найму персоналу із використанням аутсорсингу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Визначення потреби у залученому персоналі

№ з/п	Посада	Заробітна плата/год грн.	Потреба у персоналі, чол.
1	Комплектувальники	87	13
2	Маркувальники	82	2
3	Пакувальники	79	6
4	Водій навантажувача	110	3
5	Вантажники	70	7

**Комерційна пропозиція**

Компанія ФІЛЛІН – провідна українська компанія з надання рішень в управлінні людськими ресурсами. Пропонуємо Вам співпрацю з надання послуги «Аутсорсинг персоналу» за наступних умов:

№ п/п	Ціна послуги <u>комплектівки</u> за 1 год у денні зміни, в грн, без ПДВ	Ціна послуги <u>маркування</u> за 1 год у денні зміни, в грн, без ПДВ	Ціна послуги <u>пакування</u> за 1 год у святкові зміни, в грн, без ПДВ
1.	87,00	82,00	79,00
№ п/п	Ціна послуги <u>управління навантажувачем</u> за 1 год у денні зміни, в грн, без ПДВ	Ціна послуги <u>завантаження</u> за 1 год у денні зміни, в грн, без ПДВ	Ціна послуги <u>розвантаження</u> за 1 год у святкові зміни, в грн, без ПДВ
2	110,00	70,00	70,00

**Переваги співпраці з компанією ФІЛЛІН:**

- оптимізація витрат на утримання власного персоналу;
- зниження навантаження на кадрову та фінансову службу;
- компанія ФІЛЛІН бере повну відповідальність за наданих працівників;
- компанія ФІЛЛІН несе повну матеріальну відповідальність;
- закріплення координатора за Вашою компанією.

Рисунок 3.6 - Комерційна пропозиція компанії провайдера аутсорсингу логістичного персоналу ТОВ «Філін»

За умови, що залучення цих робітників буде відбуватись у пікові дні навантаження на склад, а саме:

1. Поставка товару від виробника 1 раз/тиждень.
2. Здійснення відвантаження товару для клієнтів 2 рази/тиждень.

Безпосередньо залучати персонал ззовні нам доведеться 3 рази/тиждень, при умові зайнятості 12 годин з 8:00 – 20:00.

Відповідно витрата на кожного залученого співробітника в місяць становитиме:

1. Комплектувальник – 12 528 грн/міс.
2. Маркувальник - 11 952 грн/міс.
3. Пакувальник – 11 376 грн/міс.
4. Водій навантажувача – 15 840 грн/міс.
5. Вантажник – 10 080 грн/міс.

На рис. 3.7 зображена запропонована структура персоналу компанії, з урахуванням потреб аутсорсингу, для якої будуть проведені розрахунки сукупних витрат на утримання складського персоналу.

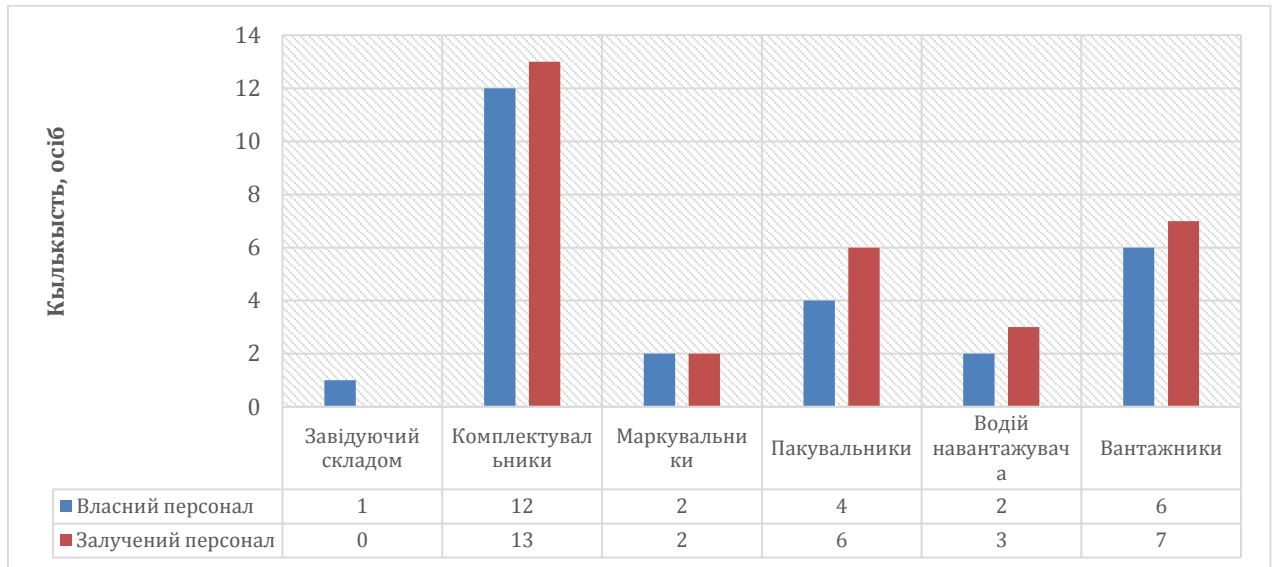


Рисунок 3.7 – Запропонована кількість персоналу компанії, з урахуванням потреб аутсорсингу

Отже, проведемо розрахунок витрат при умові залучення 60% персоналу на основі аутсорсингу та 40% власного (табл. 3.7).

Таблиця 3.7- Розрахунок витрат на персонал з урахуванням витрат на аутсорсинг персоналу

Посада	ЗП, грн.	Власний персонал	Залучений персонал	Витрати на залучений персонал, грн.	Всього, грн.
Завідуючий складом	16 000	1	-	-	16 000
Комплектувальники	14 000	12	13	12 528	282864
Маркувальники	13 000	2	2	11 952	43904
Пакувальники	13 500	4	6	11 376	108256
Водій навантажувача	15 000	2	3	15 840	77520
Вантажники	12 000	6	7	10 080	142560
РАЗОМ					671 104

Отже, при умові застосування стратегії 60% на 40% загальні витрати на оплату праці становитимуть 671104 грн/міс, що на 112896 грн менше, при умові залучення 100% власних кадрів. Відповідно загальні витрати на утримання складського персоналу також зменшаться, адже компанії необхідно буде сплачувати ЄСВ та військовий збір лише за тих людей, які офіційно працевлаштовані в організації, адже відповідальність за решту персоналу несе аутсорсинговий оператор.

Тому, підсумуємо усі витрати на персонал, які будуть покладені на ТОВ Савсервіс (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 - Підсумок загальних витрат на утримання складського персоналу

№ з/п	Стаття витрат	Сума, грн
1	Заробітна плата працівників складу	671 104
2	Оплата ЄСВ за власних співробітників	80 520
3	Сплата військового збору за власних працівників	5 490
4	Заробітна плата менеджера з персоналу, який займається підбором та адаптацією персоналу на склад	16 000
5	Витрати на розміщення вакансій (спеціалізовані сайти, розміщення оголошень в періодичних виданнях)	5000
6	Заробітна плата менеджера з кадрового діловодства	15 000
7	Витрати на заробітну плату працівників, які займаються адаптацією та навчання нових робітників на склад	12 000
8	Витрати підприємства у разі невиходу працівника складу на роботу	12 000
9	Разом всі витрати	817 114

Отже, загальні витрати на утримання складського персоналу складуть 817114 грн, що на 214581 грн менше, що безпосередньо підвищить рентабельність підприємства.

На рис. 3.8 зображено структуру витрат компанії на персонал, з урахування аутсорсингу.

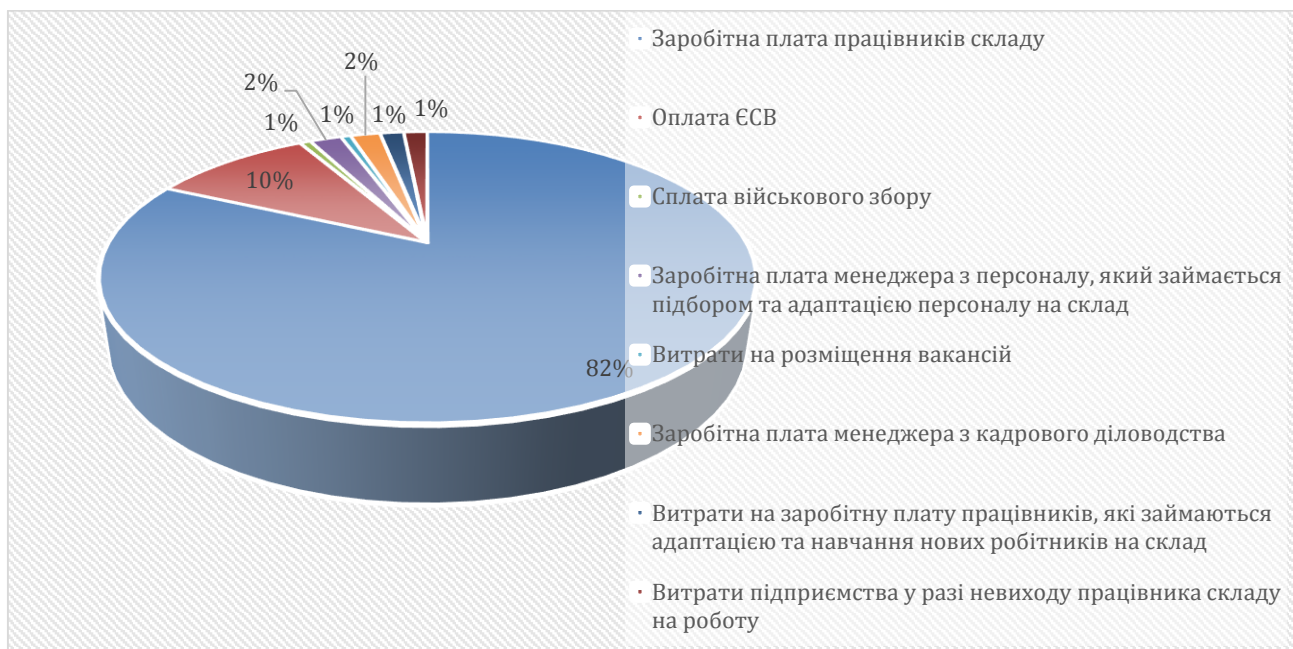


Рисунок 3.8 - Структура витрат ТОВ «Савсервіс» на складський персонал за один місяць з урахуванням витрат на аутсорсинг, грн.

Порівнюючі структуру витрат ТОВ «Савсервіс» на складський персонал за один місяць з урахуванням витрат на аутсорсинг персоналу (рис.3.8) та без впровадження даного проекту (рисунок.3.5), можна зробити висновок, що вона змінилась. Збільшились витрати на заробітну плату працівників складу на 6%, але знизилась витрати на сплату ЄСВ на майже 4%, сплату військового збору. Також суттєво знизилась витрати на заробітну плату працівників, які займаються адаптацією та навчання нових робітників на склад – на 3%. Це свідчить про зміну структури витрат на утримання персоналу, за умови застосування аутсорсингу логістичного персоналу.

На рис. 3.9 проведено порівняння сукупних витрат на персонал за умови аутсорсингу та без застосування залученого персоналу.

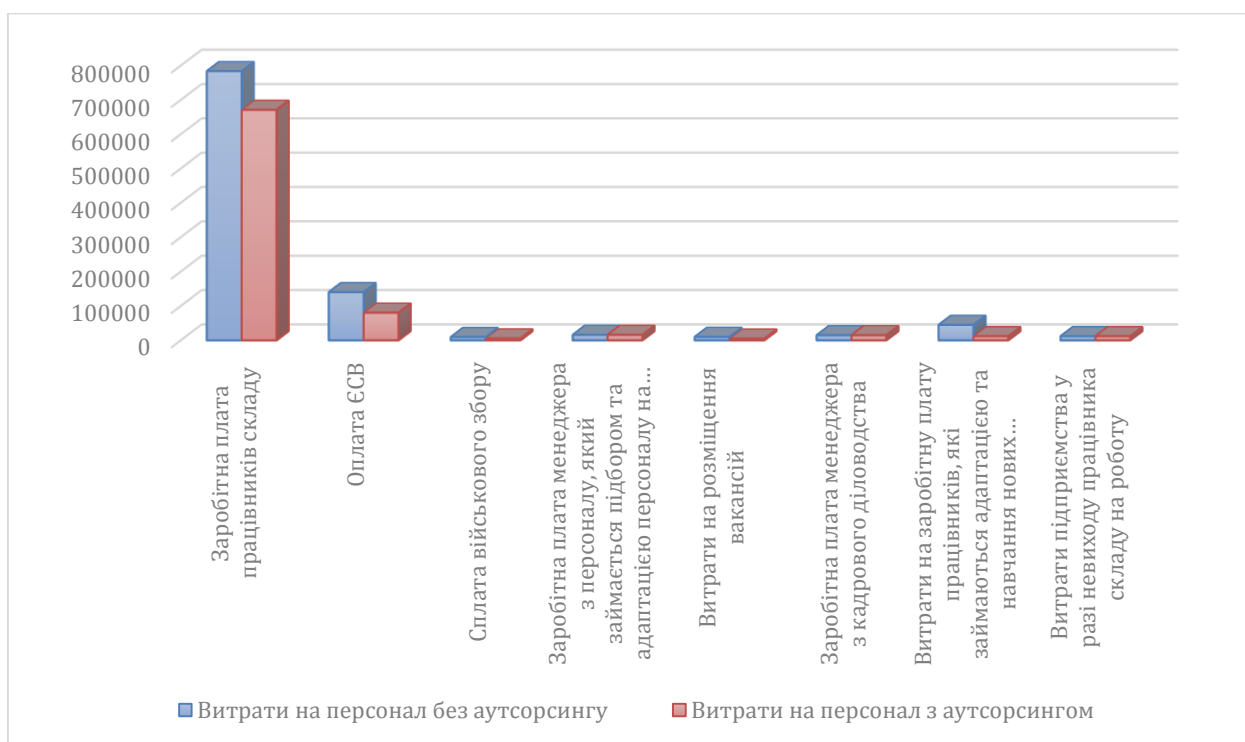


Рисунок 3.9 - Порівняння сукупних витрат на персонал за умови аутсорсингу та без застосування залученого персоналу

Отже, запропонована нами структура персоналу 40% - власний персонал та 60% - залучений персонал на умовах аутсорсингу, показала свою доцільність до впровадження, оскільки існує значний економічний ефект від його впровадження. Більш ґрунтовно економічний ефект буде розглянуто в наступному пункті даного розділу.



### **3.3 Обґрунтування економічного ефекту та оцінка інвестиційної привабливості запропонованих заходів**

Впровадження аутсорсингу логістичного персоналу в діяльності ТОВ «Савсервіс» сприятиме зростанню рівня конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку. При цьому усі економічні ефекти зростання конкурентоспроможності послуг умовно можна буде розділити на три категорії:

1. Прямий економічний ефект від впровадження аутсорсингу персоналу. Він може виражатись в натуральних, вартісних і трудових показниках, а також в їх поєднаннях, коли в наслідок використання методу управління зростає продуктивність праці, розширюється номенклатура, що послуг, що надаються, скорочуються витрати.

2. Непрямий економічний ефект від впровадження аутсорсингу персоналу. До категорії непрямих ефектів можна віднести підвищення прозорості бізнес-процесів найму персоналу, підвищення керованості та чіткий розподіл зон відповідальності. Загалом він проявляється у наступних показниках:

- соціальних (наприклад, поліпшення системи мотивації персоналу);
- маркетингових (збільшення частки ринку, підвищення швидкості обробки замовлення);
- ресурсних (наприклад, економія ресурсів за рахунок повторного використання одного разу знайденого рішення, скорочення часу на прийняття управлінських рішень, можливість кращого ресурсного забезпечення ключових процесів та ін.);

3. Ефект зниження відповідальності за операційну діяльність складського відділу. До категорії зниження відповідальності можна віднести ефект запобігання впливу негативних факторів на розвиток компанії – зниження ризиків.

Можливі ефекти впровадження аутсорсингу логістичного персоналу представлені на рис. 3.10.

Для того, щоб підтвердити доцільність впровадження моделі виконаємо оцінку її інвестиційної привабливості. Оцінюючи інвестиційну привабливість з точки зору прибутку і ризику, можна стверджувати, що це - наявність доходу (економічного ефекту) від вкладення коштів при мінімальному рівні ризику.

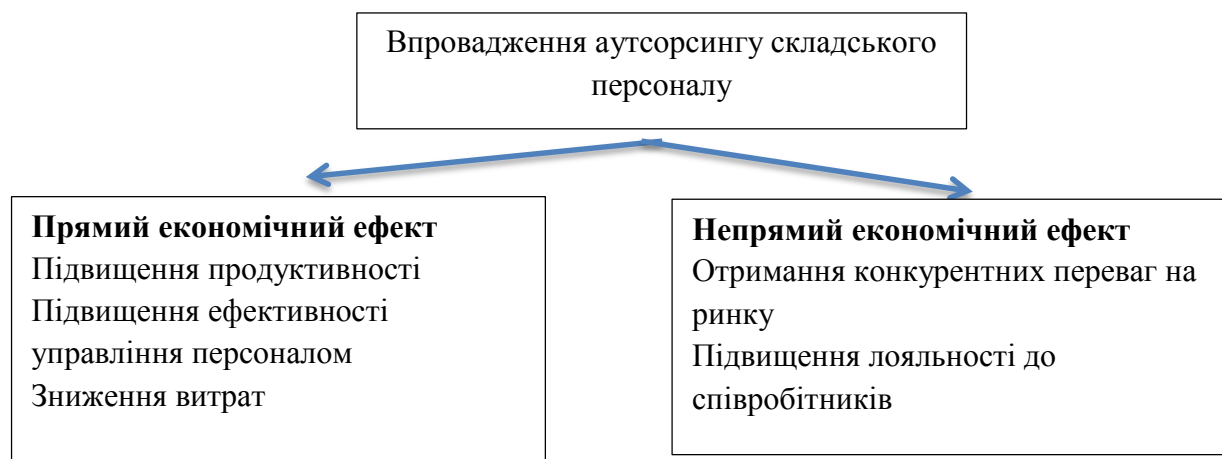


Рисунок 3.10 - Економічні ефекти від провадження аутсорсингу складського персоналу на підприємстві ТОВ «Савсервіс»

У табл. 3.9 наведено аналіз основних показників за кожною статтею витрат на персонал, який залучений до основних операційних процесів на складі та буде переданий на аутсорсинг.

Таблиця 3.9- Інвестиційна привабливість моделі аутсорсингу логістичного персоналу

№ з/п	Стаття витрат	Сума витрат на забезпечення персоналом власними силами, грн/міс	Сума витрат на організацію аутсорсингу грн/міс	Економічна ефективність	
				грн	%
1	2	3	4	5	6
1	Заробітна плата працівників складу	671104	784000	112896	-14,40

Закінчення таблиці 3.9

1	2	3	4	5	6
2	Оплата ЄСВ за власних співробітників	80520	140140	59620	-42,54
3	Сплата військового збору за власних працівників	5490	9555	4065	-42,54
4	Заробітна плата менеджера з персоналу, який займається підбором та адаптацією персоналу на склад	16000	16000	0	0
5	Витрати на розміщення вакансій	5000	10000	5000	-50
6	Витрати на заробітну плату працівників, які займаються адаптацією та навчання нових робітників на склад	12000	45000	33000	0
7	Витрати підприємства у разі невиходу працівника складу на роботу	12000	12000	0	-73,33
	Всього	1 031 695	884695	214 581	-8,43%

Таким чином, в результаті створеної моделі аутсорсингу логістичного персоналу і отриманих результатів її економічної ефективності ми можемо припустити інвестиційну привабливість аутсорсингу. Можливими ризиками в даному випадку можуть бути такі:

1. Зниження якості надання послуг з боку провайдера;
2. Небезпека невиконання контракту;
3. Монополізація ринку аутсорсингових послуг;
4. Поступове зниження економічної вигоди;

5. Зміна законодавчої бази щодо аутсорсингу персоналу

6. Порушення постачальником технології виконання функції, переданої на аутсорсинг.

7. Порушення конфіденційності при роботі провайдера з інформацією.

У табл.3.10 представлена оцінка ступеня ризиків аутсорсингу і визначені способи їх мінімізації.

Таблиця 3.10 - Заходи по мінімізації ризиків від впровадження моделі аутсорсингу логістичного персоналу

№ з/п	Ризик	Спосіб мінімізації впливу
1	2	3
1	Ризики високого ступеню	
1	Монополізація ринку аутсорсингових послуг	Попереднє вивчення ринку послуг. Більш широке охоплення запиту інформації про ринок пропонованих послуг прилеглих територій
2	Небезпека невиконання контрактних зобов'язань	Грамотне складання контракту, де передбачена шкала штрафних санкцій. Ведення реєстру недобросовісного виконання послуг постачальником з публічним опублікуванням в ЗМІ
2	Ризики середнього ступеню	
1	Обмеження можливості управляти процесом, переданим на аутсорсинг.	Грамотне складання контракту, де передбачена шкала штрафних санкцій. Проведення моніторингу виконання контракту на різних етапах протягом року
2	Порушення постачальником технології виконання функції, переданої на аутсорсинг	При складанні договорів (контрактів) необхідно професійно опрацювати цей розділ, серед інших умов договору виділити наступні: - моніторинг якості послуг споживача; - двосторонній моніторинг показників (документація, що відображає якість і безпеку наданої послуги)

Продовження таблиці 3.10

1	2	3
3	Зміна законодавчої бази щодо аутсорсингу персоналу	Удосконалення договірної діяльності. Внесення пропозицій органам законодавчої влади суб'єктів підприємницької діяльності в частині розробки і прийняття законодавчих актів в сфері аутсорсингу
3	Ризики мінімального ступеню	
1	Порушення конфіденційності при роботі провайдера з інформацією	У договорі вести пункт щодо забезпечення конфіденційності інформації про замовника послуги, одержуваної в ході виконання зобов'язання. У договорі передбачити штрафні санкції
2	Поступове зниження економічної вигоди	Якісне планування бізнес-процесу. Ефективне використання вивільнених ресурсів. Контроль виконання умов контракту замовником.
3	Зниження якості надання послуг з боку провайдера	Серед інших умов договору виділити наступні: - розробка єдиних показників якості; - двостороннє інформування про проведення моніторингу; - шкала штрафних санкцій

Дані розробки показали, що тема актуальна, значуща, перспективна, але вона вимагає зусиль від керівника компанії з аналізу ефективності роботи різних структурних підрозділів організації та виділенню переліку послуг, що виводяться на аутсорсинг, а також ретельного планування бізнес-процесу.

Аутсорсинг вимагає перебудови мислення вищого менеджменту організації і вироблення стратегії, спрямованої на створення ефективної структури взаємовигідних відносин з організаціями-партнерами. Якщо ж враховувати не просто прямий фінансовий ефект, а дивитися на проблему ширше - з точки зору

"ціна - якість", то запропонована нами бізнес-модель з використанням аутсорсингу стає кращою.

### **Висновки до розділу 3**

Щоб проаналізувати ефективність аутсорсингу, як правило, порівнюють фактичні показники діяльності підприємства до та після його впровадження. При цьому основним і достатньо суперечливим завданням для підприємства є вибір системи показників оцінки ефективності аутсорсингових операцій. Для правильного формування такої системи, в першу чергу потрібно зрозуміти суть основних цілей та завдань, що ставлять перед собою власники або менеджери підприємства, коли приймають рішення щодо аутсорсингу.

Кількісні показники повинні відображати вартісний аспект діяльності підприємства. За допомогою якісних параметрів оцінюється, наскільки поліпшилася діяльність підприємства зі сторони якісної складової його функцій, що впливає на підвищення попиту споживачів та доходу підприємства.

У розділі була проведена оцінка ефективності переведення логістичних бізнес-процесів на аутсорсинг на ТОВ «Савсервіс» методом порівняння витрат на логістику підприємства самостійно та витрат на логістику за умови аутсорсингу. Згідно обчислень було зроблено висновки про доцільність використання аутсорсингу як за кількісними так і за якісними показниками.

В розділі наведена рекомендована модель організації аутсорсингового процесу з урахуванням потреб та особливостей господарської діяльності підприємства ТОВ «Савсервіс».

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Аутсорсинг - це один з найефективніших способів ведення бізнесу, беручи до уваги ті переваги, що отримує підприємство-замовник при його реалізації. Ця форма співпраці надає можливості впровадження інновацій та покращення інтеграційних зв'язків вітчизняних підприємств як в межах країни, так і поза нею, без чого нині неможливо забезпечити ефективність виробничо-господарської діяльності.

Процес складування - це функції логістики, що вимагають значних витрат. Складність організації постачання і зберігання матеріальних ресурсів та продукції, її відвантаження до споживача обумовлені тим, що досліджувані вітчизняні підприємства, у більшості, знаходяться на певній відстані від промислових і торговельних центрів, тобто джерел постачання. Тому передача деякої частки виконання функції складського персоналу на аутсорсинг є доцільним для підприємства, так як при цьому: знижуються загальні витрати та змінюється структура витрат; підвищується якість обслуговування (дотримання графіку поставок, зниження кількості помилок, оперативне коригування помилок тощо);

Аутсорсинг персоналу спрямований на стабілізацію розвитку підприємства, ефективне використання його внутрішнього потенціалу, підвищення гнучкості та адаптивності до можливих змін на ринку, пошук нових можливостей на ринку, покращення здатності підприємства до застосування інновацій у своїй діяльності.

У той же час, продажі в багатьох сферах носять сезонний характер, причому ця сезонність може бути річна, місячна або тижнева. Додають нестабільності і маркетингові акції - кожна з них може привести або не привести до зростання продажів, що тут же відіб'ється на складі. Тому оперувати в складському господарстві обмеженим числом власних співробітників - завдання досить складне.

При цьому слід врахувати, що менеджер при плануванні потреби в персоналі знаходиться під тиском двох взаємовиключних вимог. З одного боку, необхідно забезпечити стабільну і надійну роботу складу, а для цього потрібно мати штат досвідчених співробітників, злагоджений колектив, який може якісно впоратися з позаплановими обсягами робіт і дозволить забезпечити швидко і гнучку реакцію на зміни - скажімо, якщо акція «вистрілила», то склад не стане причиною затримок. З іншого боку, ніколи не втрачає актуальності завдання скорочувати витрати, а великий штат досвідчених співробітників коштує чималих грошей.

Рекрутинговими компаніями використовується безліч методів для відбору потрібного персоналу на ті чи інші проекти аутсорсингу. Не дивлячись на різноманітність нетрадиційних методів відбору персоналу, рекрутингові компанії частіше використовують традиційні, так як вони користуються більшою довірою та доказали свою дієвість.

Компанія ТОВ «Савсервіс» - це національний дистриб'ютор великого світового виробника Procter&Gamble та інших виробників на території України. ТОВ «Савсервіс» розпочало свою діяльність в 1992 році з невеликого кіоску з продажу найнеобхідніших товарів до глобальної національної компанії, яка стала найбільшим дистриб'ютором продукції Procter&Gamble в Східній Європі. Компанія має 26 філіалів по всій країні. Якісну та стабільну роботу компанії забезпечують 1400 працівників.

Економічний аналіз показав, що підприємство працює ефективно, так як кожного року його дохід постійно зростає. Також за останні три роки зростає і власний капітал підприємства. В 2019 році дохід від реалізації продукції становив 89929,5 тис. грн., що на 17,7% більше ніж у 2018 році, а в 2020 році дохід становив 98922,5 тис. грн., що на 10% більше за 2019 рік. Чистий прибуток виріс з 231,0 тис.грн. у 2019 році (що становило 111,1% від 2018 року) до 254,0 тис.грн., що на 10% більше за попередній рік.

Рентабельність продукції підприємства у 2019 р. від 2018 р. зросла і склала 177,4%, а у 2020 р. від 2019 р. відбулося зниження росту – 110,61%. З



вищенаведеного слідує, що показники рентабельності є доволі низькими. Підприємство розвивається не так швидко, як могло б.

Після аналізу забезпеченості персоналом підприємства було виявлено, що більшість працює у відділі продаж та у відділі логістики. У розділі були проаналізовані бізнес-процеси та зроблено висновок про відносну ефективність роботи відділу продаж та про труднощі та проблеми, що виникають у роботі відділу логістики.

Більшість персоналу компанії складає персонал зі стажем роботи менше двох років. Це пов'язано з тим, що на підприємстві присутня велика плинність персоналу, особливо це стосується відділу логістики. Частка персоналу, яка працює в компанії від 2 років до 5-ти, а також частка персоналу зі стажем більше 5-ти років майже однакові. Це говорить про те, що затримуючись в компанії більше, ніж на 2 роки, персонал починає розвивати свою кар'єру та задоволеність умовами праці зростає. В компанії більшість працівників - це чоловіки. Це пов'язано, насамперед, з тим, що у відділі логістики присутні професії суто чоловічі, що пов'язані з тяжкою фізичною працею (комплектувальники, водії-експедитори), а також з тим, що жінки переважно надають перевагу офісній роботі, тому серед торгових представників, які працюють поза офісом ("в полях") також чоловіків більше, ніж жінок. Загалом персонал ТОВ «Савсервіс» за останні роки збільшився, що свідчить про масштабування компанії та нарощення обсягів реалізації продукції.

Щоб вирішити описані в розділі проблеми організації управління персоналом, ми запропонували перевести їх на аутсорсинг. Це стане вирішенням багатьох проблем на підприємстві, насамперед, це: зниження затрат на постійний підбір та кадрове супроводження складського персоналу, а також підвищення продуктивності праці та якості обслуговування клієнтів.

Щоб проаналізувати ефективність аутсорсингу, як правило, порівнюють фактичні показники діяльності підприємства до та після його впровадження. При цьому основним і достатньо суперечливим завданням для підприємства є вибір системи показників оцінки ефективності аутсорсингових операцій. Для

правильного формування такої системи, в першу чергу потрібно зрозуміти суть основних цілей та завдань, що ставлять перед собою власники або менеджери підприємства, коли приймають рішення щодо аутсорсингу.

Кількісні показники повинні відображати вартісний аспект діяльності підприємства. За допомогою якісних параметрів оцінюється, наскільки поліпшилися діяльність підприємства зі сторони якісної складової його функцій, що впливає на підвищення попиту споживачів та доходу підприємства.

В проектному розділі була проведена оцінка ефективності переведення логістичних бізнес-процесів на аутсорсинг на ТОВ «Савсервіс» методом порівняння витрат на логістику підприємства самостійно та витрат на логістику за умови аутсорсингу. Згідно обчислень було зроблено висновки про доцільність використання аутсорсингу як за кількісними так і за якісними показниками, а також наведена рекомендована модель організації аутсорсингового процесу з урахуванням потреб та особливостей господарської діяльності підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аалдерс Р. Аутсорсинг: практическое руководство / Р. Аалдерс. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2003. – 470 с.
2. Анікін Б.А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций. Б.А. Анікін. Москва: Инфра-М, 2003.
3. Аутсорсинг: реорганізація системи логістичного управління [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://pidruchniki.com/71747/logistika/outsorsing\\_reorganizatsiya\\_sistemi\\_logistichnogo\\_upravlinnya](http://pidruchniki.com/71747/logistika/outsorsing_reorganizatsiya_sistemi_logistichnogo_upravlinnya).
4. Брінь П.В. Багаторівнева класифікація відносин аутсорсингу. П.В. Брінь, О.В. Прохоренко. Економіка і фінанси. Дніпропетровськ: ПП Шевельов Є.О., 2013. № 12. С. 78–85.
5. Воробьев К.Ю. Классификации аутсорсинга с позиций управленческого подхода. К.Ю. Воробьев. Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. 2013. № 4. Т. 19. С. 53–56 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiioutsorsinga-s-pozitsiy-upravlencheskogopodhoda>.
6. Горова К.О. Визначення основних підходів до класифікації аутсорсингу на сучасному етапі економічного розвитку. К.О. Горова. Економічний аналіз: зб. наук. праць; редкол. В.А. Дерій (гол. ред.) [та ін.]. Тернопіль: Економічна думка, 2014. Т. 18. № 1. С. 12–19.
7. Гребешкова О.М. Аутсорсинг знань: потенціал партнерських відносин підприємств у постіндустріальну епоху. О.М. Гребешкова, К.С. Денисенко. Стратегія економічного розвитку України. 2011. № 29. С. 232–239.
8. Грибова Ю.Н. Аутсорсинг как фактор повышения эффективности деятельности промышленных предприятий. Ю.Н. Грибова, А.В. Боговиз. Вестник Алтайской академии экономики и права. 2010. № 3. С. 45–48 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://journal-aael.intelbi.ru/main/wp-content/uploads/2011/04/Ю.Н.-Грибова-А.В.-Боговиз.pdf>.

9. Григорак М.Ю. Аутсорсинг як стратегія управління ефективністю діяльності підприємства. М.Ю. Григорак. Будівельне виробництво. 2012 р. № 54. С. 30–32.

10. Дідух О.В. Аналіз ефективності використання аутсорсингу в господарській діяльності підприємств. Національний університет “Львівська політехніка”. 2016 р.

11. Дідух О.В. Система показників оцінювання ефективності впровадження та реалізації аутсорсингових операцій / О.В. Дідух [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economics-issues.com.ua/zmistzhurnalu/ekonomika-sogodennya-aktualni-pitannya-ta-perspektivi-2013-2/sistemapokaznikiv-ocinyuvannya-efektivnosti-vprovadzheniya-i-realizaci%D1%97-autsorsingovix-operacij/>.

12. Довгань Т.І., Позняк О.В. Аутсорсинг та аутстафінг персоналу як інструменти підвищення ефективності підприємства. Національний авіаційний університет . 2021 р.

13. Ермошина Е.А. Что такое аутсорсинг? [Электронный ресурс] / Е.А. Ермошина. URL: <http://inkakhrun.ru/money.asp>

14. Завгородній К.В. Становлення логістичного аутсорсингу як інструменту управління регіональними трансформаціями. К.В. Завгородній. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016 р. Вип. 21, Ч. 1. С. 96–99.

15. Загородній А.Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства / А.Г. Загородній, Г.О. Партин // Фінанси України. – 2009. – № 9. – С. 87–97.

16. Зеленський М.В. Обґрунтування етапів процедури вибору аутсорсера логістичних функцій машинобудівного підприємства. М.В. Зеленський. Бізнес Інформ. 2014 р. № 12. С. 364–369.

17. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. О. Зозульов, О. Микало. Економіка України. 2009 р. С. 16–24.

18. Іртищева І.І. Стратегічні орієнтири розвитку логістичної інфраструктури в морі господарському комплексі України. І.І. Іртищева,

Т.В. Стройко. Збірник наукових праць НУК (Миколаїв). 2014 р. № 1 (451). С. 12–16.

19. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. С.О. Календжян. Дело, 2003 г.

20. Кесарчук Г.С. Бухгалтерський аутсорсинг: поняття, види, переваги та недоліки. Г.С. Кесарчук. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. Вип. № 1 (42). 2014. С. 201–204.

21. Кросс Дж. Аутсорсинг. Гарвард бізнес-рев'ю. 73 (3)

22. Кулакова В., Щербак В.Г. Аутсорсинг логістичних бізнес-функцій комерційних підприємств. II Всеукраїнська наукова Інтернет-конференція “Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа “Підприємницькі ініціативи”. 2019 р.

23. Манойленко О.В. Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності антикризового управління. О.В. Манойленко. Вісник Міжнародного слов'янського університету. Серія «Економічні науки». 2006. № 1. С. 8–12 [Електронний ресурс]. URL: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/VMSU/econ/2006\\_1/03/06movcme.html](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/VMSU/econ/2006_1/03/06movcme.html).

24. Матвій І.Є. Аутсорсинг в діяльності промислових підприємств: основні переваги та загрози. І.Є. Матвій. Прометей: регіональний зб. наук. пр. з економіки. Донецьк: ДЕГІ, 2008. № 1(25). С. 184–189.

25. Матвій І.Є. Роль логістичної інфраструктури та аутсорсингу у забезпеченні ефективної діяльності підприємства / І. Є. Матвій // Вісн. Нац. ун-ту “Львівська політехніка”. – 2007. – № 580. – С. 450.

26. Микало О.І. Підходи до визначення терміна «аутсорсинг» / О.І. Микало& Економічний вісник НТУУ «КПІ». К., 2010. С. 111–115.

27. Міжнародний інститут соціоніки. [Електронний ресурс]. URL: <http://socionic.info/uk/usocdef.html>

28. Нищенко О.В. Аутсорсинг: класифікація видів. Економіка та управління підприємствами. Київ. Вип. №7. 2016 р.

29. Оценка персонала: методы, которые должен знать каждый HR. [Электронный ресурс]. URL: [https://hurma.work/rf/blog/oczenka-personala - metody-kotorye-dolzhen-znat-kazhdyj-hr-2/](https://hurma.work/rf/blog/oczenka-personala-metody-kotorye-dolzhen-znat-kazhdyj-hr-2/)
30. Писаренко В.В. Особливості логістичних систем в сільському господарстві. В.В. Писаренко. Вісник ХНАУ. 2012 р. № 7. С. 146–150.
31. Підбираємо персонал: методи і типові помилки. Консультант кадровика. [Электронный ресурс]. URL: <https://kadrhelp.com.ua/pidbyrayemo-personal-metody-i-typovi-pomylky>
32. Программы лояльности и CRM-аутсорсинг [Электронный ресурс]. URL: [http://osdirect.com.ua/info/articles/Programmylojalnosti-i-CRM-outsorsing -26.html](http://osdirect.com.ua/info/articles/Programmylojalnosti-i-CRM-outsorsing-26.html).
33. Рижак О.Ю. Категорійні ознаки аутсорсингу вітчизняних підприємств. О.Ю. Рижак. Бізнес Інформ. 2011. № 1. С. 61–63 [Електронний ресурс]. URL: [http://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2011&abstract=2011\\_01\\_0&lang=ua&stqa=10](http://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2011&abstract=2011_01_0&lang=ua&stqa=10).
34. Руденко О.Н. Актуальные вопросы определения аутсорсинга / О.Н. Руденко, Е.А. Кудинова. Международный научно-исследовательский журнал. 2013. № 4-2(11). С. 40–43 [Электронный ресурс]. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-voprosy-opredeleniya-outsorsinga>.
35. Саїнчук А.О. Аутсорсинг: види, класифікаційні ознаки та форми. Класифікація аутсорсингових проєктів. А.О. Саїнчук. Управління розвитком складних систем. 2013. №13. С. 50–57 [Електронний ресурс]. URL: [http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-13/50-57\\_red.pdf](http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-13/50-57_red.pdf).
36. Соколова А. Аутсорсинг ИТ и ИБ – оценка экономической эффективности и Рисков использования / А. Соколова, И. Филиппова // Информационная безопасность. – 2007. – № 3. – С. 56-58.
37. Сухоняк С. Сутність та особливості аутсорсингу. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. - Київ. 2016 р.
38. ТОП-10 аутсорсингових компаній України. Електронний ресурс. URL: <http://www.sbr.in.ua/?p=2589>

39. Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. Дж.Б. Хейвуд. 2004 г.
40. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування: Підручник / Н. І. Чухрай. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка". – 2006. – 292 с.
41. Чухрай Н.І. Логістичні рішення щодо аутсорсингу / Н. І. Чухрай // Логістика. – 2007. – № 6. – С. 37–39.
42. Чухрай Н.І. Аутсорсинг в логістиці: європейський і вітчизняний досвід / Н.І. Чухрай, Л.Є. Сухомлин // Тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції "Маркетинг та логістика в системі менеджменту". – Львів: Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2006. – 428 с.
43. Цветкова В.И. Методы аутсорсинга в управлении конкурентоспособностью предприятий автосервиса : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Цветкова Виктория Игоревна; [Место защиты: С.-Петербур. гос. инженер.-эконом. ун-т]. – Санкт-Петербург, 2007. – 131 с.
44. Шарчук Т.В. Логістичний аутсорсинг – шлях до оптимізації управління бізнес-процесами підприємства / Т. В. Шарчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/680/1/112.pdf>.
45. Яцкевич И.В. Аутсорсинг: виды, проблемы и перспективы / И.В. Яцкевич. Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. Економічні науки. 2011. № 2(21). С. 197–203
46. Nyshenko O.V. Business process outsourcing. O.V. Nyshenko. Problems of social and economic development of business: Collection of scientific articles. Vol. 1 – Publishing house «BREEZE», Montreal, Canada, 2014. P. 301–304.
47. Офіційний сайт компанії "Ubi-logistic". URL: <https://ubi-logistic.com.ua/logisticheskij-outsorsing/>
48. Офіційний сайт компанії "Raben-Group". URL: <https://ukraine.raben-group.com/>
49. Офіційний сайт компанії "Wareteka". URL: <https://wareteka.com.ua/>

ДОДАТОК А

Баланс ТОВ «Савсервіс» 2018-2020 рр.

Актив	Код рядка	2018	2019	2020
<b>I. Необоротні активи:</b>				
Нематеріальні активи:				
залишкова вартість	010	10874	12411	17604
первісна вартість	011	8500	8500	8500
Незавершене будівництво	020	2467,0	4131,0	4263,0
Основні засоби:				
залишкова вартість	030	23445,0	25499,0	27265,0
первісна вартість	031	35791,0	39937,0	44029,0
Знос	032	12346,0	14438,0	16764,0
<b>Усього за розділом I:</b>	080	93422,0	104916, 0	118425, 0
<b>II. Оборотні активи:</b>				
Запаси:				
Виробничі запаси	100	5509,0	4453,0	3437,0
незавершене виробництво	120	1416,0	876,0	3290,0
готова продукція	130	16284,0	29131,0	26809,0
Дебіторська заборгованість за товари:				
чиста реалізаційна вартість	160	2009,0	3210,0	2675,0
первісна вартість	161	1960,0	2876,0	2388,0
Поточні фінансові інвестиції	220	-	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти:				
у національній валюті	230	15330,0	28655,0	24000,0
в іноземній валюті	240	-	-	-
<b>Усього за розділом II:</b>	260	42508,0	69201,0	62599,0



<b>Баланс</b>	280	135490, 0	174117, 0	181024, 0
Пасив				
<b>I. Власний капітал:</b>				
Статутний капітал	300	134,5	120,0	187,5
Додатковий капітал	320	-	-	-
Резервний капітал	340	-	-	-
Нерозподілений прибуток	350	-	-	-
<b>Усього за розділом I:</b>	380	134,5	120,0	187,5
<b>II. Забезпечення наступних витрат і цільове фінансування.</b>	430	-	-	-
<b>III. Довгострокові зобов'язання</b>	480	-	-	-
<b>IV. Поточні зобов'язання</b>				
Кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги	530	890,0	1564,0	2388,0
Поточні зобов'язання за рахунками:				
з бюджетом	550	18,5	35,5	31,0
зі страхування	570	-	-	-
з оплати праці	580	132,0	165,9	188,0
<b>Усього за розділом IV:</b>	620	1040,5	1765,4	2607,7
<b>Баланс</b>	640	1930,5	3530,8	2794,5

## ДОДАТОК Б

## Штатний розпис ТОВ «Савсервіс» м. Київ 2020 р.

№ з/п	Назва структурного підрозділу	Назва посади	Кількість штатних одиниць
1	Адміністрація	Генеральний директор	1
		Директор з продажів	1
		Директор з логістики	1
		Фінансовий директор	1
		Секретар	1
Всього у відділі			7
2	Фінансовий відділ	Головний бухгалтер	1
		Бухгалтер	6
		Касир	1
		Архіваріус	1
		Кредитний менеджер	2
Всього у відділі			11
3	Відділ управління персоналом	Керівник відділу	1
		Менеджер з персоналу	2
		Менеджер з кадрового діловодства	2
		Менеджер з охорони праці	1
Всього у відділі			6
4	Відділ продажу	Керівник направлення	3
		Супервайзер	8
		Старший торговий	8

		представник	
		Торговий представник	38
		Мерчендайзер	16
Всього у відділі			73
5	Відділ логістики	Старший менеджер з логістики	2
		Менеджер з логістики	8
		Старший водій-експедитор	2
		Водій-експедитор	26
		Менеджер складських приміщень	1
		Комплектувальник	28
Всього у відділі			67
Разом			164